



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GRACIELI DA LUZ FRARE

**CONTRIBUIÇÕES DO CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO PARA A GESTÃO
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

CHAPECÓ

2016

GRACIELI DA LUZ FRARE

**CONTRIBUIÇÕES DO CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO PARA A GESTÃO
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Mauro Dall'agnol

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Frare, Gracieli da Luz
CONTRIBUIÇÕES DO CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO PARA
A GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/ Gracieli da Luz
Frare. -- 2016.
98 f.:il.

Orientador: Roberto Mauro Dall'Agnol.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Administração e Planejamento Financeiro. 2. Gestão
Econômico-Financeira. I. Dall'Agnol, Roberto Mauro,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Titulo.

GRACIELI DA LUZ FRARE

**CONTRIBUIÇÕES DO CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO PARA A GESTÃO
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

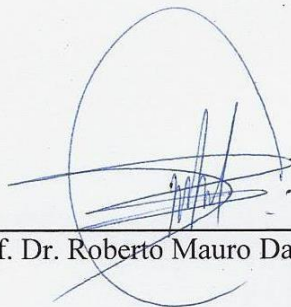
Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Mauro Dall'Agnol

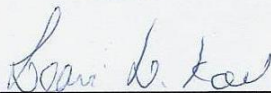
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

13/06/16

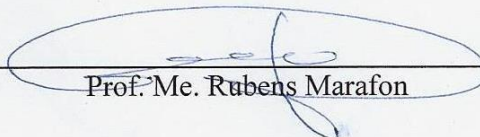
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Roberto Mauro Dall'Agnol



Prof.ª Leani Lauermann Koch



Prof. Me. Rubens Marafon

À meu pai Odilo Frare e à minha mãe Hilda Frare pela confiança depositada e por não medirem esforços para que esse sonho se tornasse realidade. Minha eterna gratidão por tudo que vocês fizeram e ainda fazem na minha vida. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao senhor Deus, por me permitir apreciar da vida, por me iluminar nesta trajetória e por todas as oportunidades proporcionadas ao decorrer da minha caminhada.

Agradeço a minha família, em especial aos meus pais, pela educação, incentivo e pelo carinho. As minhas duas irmãs que sempre me ajudaram, torceram e acreditaram em mim.

Ao meu namorado, Adriano, pelo compartilhamento do entusiasmo, pela motivação, pela companhia e pelo constante apoio.

As minhas amigas, Ana Flávia, Daiane, Jiane e Priscila, por ouvirem minhas angustias e por me apoiarem, sempre me incentivando a acreditar na realização dos meus sonhos.

Ao professor Dr. Roberto Mauro Dall’Agnol, meu orientador, pela atenção, dedicação, compreensão, disposição e pelas inestimáveis sugestões. Agradeço também por me apoiar e me incentivar a continuar.

Aos professores do curso de Administração que contribuíram de alguma forma para a formação do meu conhecimento e para a realização deste trabalho.

Aos colegas e amigos do curso de Administração, pelas vezes que me ajudaram e por terem tornado esta jornada um processo de conquistas, aprendizagem e alegrias.

Aos meus colegas de trabalho pela força, incentivo e conversas que sempre me motivaram.

A todos que direta ou indiretamente me incentivaram para que não desistisse, e que contribuíram para a conclusão deste estudo.

Muito obrigada!

RESUMO

O número de micro e pequenas empresas no Brasil é expressivo, no entanto, apesar da grande expansão dessas empresas, a taxa de mortalidade ainda é alta. Nesse contexto, as dificuldades de gestão estão entre os motivos que justificam o alto índice de micro e pequenas empresas que fracassam ainda nos primeiros anos de sua existência. Dentre tais dificuldades, a compreensão quanto às relações de causa e efeito entre as receitas, custos, despesas e lucro são comuns. Diante dessa problemática, o presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de apresentar contribuições do uso do cálculo do ponto de equilíbrio para a gestão econômico-financeira, tendo em vista a abrangência do referido cálculo. A metodologia empregada foi de natureza qualitativa, se caracterizando como bibliográfica quanto aos meios e descritiva quanto aos fins, se utilizando do procedimento de estudo de caso em sua etapa final, com o intuito de exemplificar a aplicação do cálculo do ponto de equilíbrio e evidenciar suas contribuições à gestão. Os resultados demonstram a existência de contribuições efetivas para a gestão, com o uso do cálculo do ponto de equilíbrio, com destaque a maior compreensão entre as relações de custo x volume x lucro, além da possibilidade de análises de sensibilidade habitualmente não utilizadas na gestão de micro e pequenos empreendimentos, possibilitando análises de impactos decorrentes de diferentes comportamentos nas variáveis envolvidas.

Palavras-chave: Gestão. Ponto de equilíbrio. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The number of micro and small business in Brazil is significant, however, despite the big expansion of these companies, the mortality rate still high. In this context, management difficulties are among the reasons for the high number of micro and small businesses that still fail in the first years of its existence. Among these difficulties, understanding how the relations of cause and effect between revenues, costs, expenses and profit are common. Faced with this problem, this study was developed with the goal to present contributions of the use of breakeven point calculation for the economic and financial management, in view of the scope of calculation. The methodology was qualitative in nature, characterizing as bibliographic as to the means and descriptive as to the ends, using the case study procedure in its final stage, in order to illustrate the application of the breakeven point calculation and evidence its contributions to management. The results demonstrate the existence of effective contributions to management, using the calculation of the breakeven point, highlighting the greater understanding between the relations of cost x volume x profit, beyond the possibility of sensitivity analyzes usually not used in management of micro and small business, enabling impact analysis of different behaviors in the involved variables.

Keywords: Management. Breakeven point. Micro and small businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo organizacional	24
Figura 2 - Estrutura organizacional	25
Figura 3 - Organização em linha	26
Figura 4 - Organização matricial	27
Figura 5 - Estrutura para “Novos Empreendimentos”	28
Figura 6 - Exemplo de orçamento global	31
Figura 7 - Ponto de nivelamento.....	52
Figura 8 - Etapas da pesquisa	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Indicadores de rentabilidade.....	44
Quadro 2- Móveis, equipamentos e utensílios para funcionamento de uma pizzeria	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios para a área da cozinha.....	67
Tabela 2 – Cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios para o administrativo e estoque	67
Tabela 3 - Cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios para o salão	68
Tabela 4 - Investimento inicial aproximado para abertura de uma pizzeria.....	68
Tabela 5 - Estimativa dos custos fixos mensais de uma pizzeria	69
Tabela 6 – Equipe de colaboradores e respectivos salários.....	69
Tabela 7 – Dados obtidos com a pesquisa intencional	70
Tabela 8 - Investimento inicial aproximado para abertura da pizzeria.....	71
Tabela 9 - Valor da amortização e dos juros do financiamento	71
Tabela 10 - Salários e encargos do setor da produção.....	72
Tabela 11 - Depreciação	72
Tabela 12 - Custos fixos mensais	72
Tabela 13 - Custos variáveis por unidade produzida.....	73
Tabela 14 - Salários e encargos do setor administrativo	73
Tabela 15 - Despesas fixas mensais	74
Tabela 16 - Despesas variáveis por unidade.....	74
Tabela 17 - Volume estimado e preço médio de mercado	75
Tabela 18 - Receita estimada de vendas	75
Tabela 19 - Alíquota do simples nacional	75
Tabela 20 - Rentabilidade e lucratividade esperada	76
Tabela 21 - Cálculo do ponto de equilíbrio contábil (PEC)	76
Tabela 22 - Cálculo do ponto de equilíbrio econômico (PEE).....	78
Tabela 23 - Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro (PEF)	80
Tabela 24 - Cálculo da margem de segurança.....	81
Tabela 25 – Análise de sensibilidade baseada em variações do volume.....	82
Tabela 26 – Análise de sensibilidade baseada em variações do preço.....	83
Tabela 27 – Análise de sensibilidade baseada em variações nos custos variáveis.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Impacto das variações no Ponto de Equilíbrio Contábil.....	85
--	----

LISTA DE SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
CF	Custos Fixos
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CV	Custos Variáveis
CVL	Custo – Volume – Lucro
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
DF	Despesas Fixas
DV	Despesas Variáveis
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ICMS	Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação
IL	Índice de Lucratividade
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto sobre os Produtos Industrializados
IR	Imposto de Renda
IRPJ	Imposto de Renda da Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
LAIR	Lucro Antes do Imposto de Renda
LL	Lucro Líquido
ME	Microempresa
MPE	Micros e Pequenas Empresas
PAYBACK	Prazo de Retorno do Investimento Inicial
PEC	Ponto de Equilíbrio Contábil
PEE	Ponto de Equilíbrio Econômico
PEF	Ponto de Equilíbrio Financeiro
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO	18
2.1.1 Estratégias competitivas	21
2.1.2 Estrutura organizacional	23
2.1.2.1 Determinação e implementação da estrutura.....	28
2.1.3 Planejamento Financeiro	30
2.1.4 Microempresa e empresa de pequeno porte	32
2.1.5 Tributação simplificada da microempresa e empresa de pequeno porte	33
2.1.6 Empreendedorismo	35
2.1.7 Viabilidade econômico-financeira	35
2.1.7.1 Payback.....	39
2.1.7.2 Taxa interna de retorno (TIR).....	40
2.1.7.3 Valor presente líquido (VPL)	41
2.1.7.4 Lucratividade e rentabilidade	42
2.2 GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA	44
2.2.1 Elementos básicos de gestão financeira	45
2.2.1.1 Custos	47
2.2.1.2 Despesas	48
2.2.1.3 Volume	48
2.2.1.4 Preço	49
2.2.1.5 Retorno/lucro	50
2.2.2 Ponto de equilíbrio	51
2.2.3 O cálculo do ponto de equilíbrio	53
2.2.3.1 Ponto de Equilíbrio Contábil	53
2.2.3.2 Ponto de Equilíbrio Econômico.....	53
2.2.3.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro.....	54
2.2.3.4 Margem de Segurança	55
2.2.4 Considerações sobre gestão financeira e ponto de equilíbrio	55
3 METODOLOGIA	58
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	58
3.2 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA	58
3.3 ETAPAS DA PESQUISA	59
3.4 SEQUÊNCIA DE ETAPAS PARA USO DO CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO	60
3.5 DO CASE.....	61
4 EXEMPLIFICAÇÃO DO USO DO CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO	63
4.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE BARES E RESTAURANTES	63

4.2 DADOS DE BASE DO CASE.....	64
4.3 ESTRUTURAÇÃO DOS DADOS PARA O CÁLCULO	70
4.3.1 Investimento Inicial	70
4.3.2 Custos.....	71
4.3.3 Despesas.....	73
4.3.4 Volume e preço	74
4.3.5 Retorno/lucro	75
4.4 DO CÁLCULO E ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	76
4.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil.....	76
4.4.2 Ponto de Equilíbrio Econômico.....	77
4.4.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro	80
4.4.4 Margem de Segurança	81
4.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Os pequenos negócios no Brasil correspondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB), representados por aproximadamente 9 milhões de micro e pequenas empresas – MPE. As MPE são consideradas as principais geradoras de riqueza do país, visto que somente o setor de comércio representa 53,4% do PIB, as indústrias 22,5% e o setor de serviços 36,3%. Os dados demonstram a importância de qualificar os empreendimentos de menor porte. (SEBRAE, 2014a)

Todo investimento possui riscos e isso é inerente ao mercado, uma vez que, o comportamento das inúmeras variáveis presentes no cotidiano dos negócios é incerto. Em decorrência disso, a gestão é diretamente afetada, visto que as incertezas impactam na qualidade das decisões. No que se refere às micro e pequenas empresas essas incertezas, são habitualmente tratadas de modo mais rudimentar, distanciando as decisões tomadas daquelas que poderiam ser as mais indicadas.

Nesse sentido, ao se remeter esse tipo de comportamento aos aspectos financeiros de uma empresa, a fragilidade decisória pode ser fatal; daí uma das explicações para o grande volume de mortalidade de micro e pequenas empresas. Avançando nessa direção, se observa, em paralelo, que esse tipo de empresa também possui uma grande fragilidade em termos de informações básicas para a gestão.

Não é raro identificar micro e pequenas empresas que desconheçam suas próprias necessidades de receitas e fluxo de caixa para manutenção da atividade; também, é relativamente comum observar organizações onde os custos e despesas são tratados de modo similar sem, sequer, haver uma separação entre os que possuem natureza fixa daqueles de natureza variável; ainda, e não menos preocupante, parecem haver sérias carências na formação de preços e na gestão da inadimplência. Finalmente, a falta de um planejamento tributário mínimo e da mensuração dos impactos de encargos sociais, também dificultam sobremaneira os controles.

Dentre as alternativas com potencial de amenizar essa situação de fragilidade, que habitualmente se origina de significativa carência informacional, se apresenta como importante oferecer elementos que facilitem a organização das informações econômico-financeiras básicas para que o processo de gestão ocorra de modo mais consistente. O

domínio dos elementos que impactam na produção de resultados é uma questão chave e prioritária para a tomada de decisões.

Compreender as relações entre o custo, o volume produzido e vendido e o lucro gerado é fundamental. No entanto se acredita que poucas MPE se utilizam amplamente dessas informações, as quais, combinadas, servem de base para o cálculo do ponto de equilíbrio.

Assim, uma vez que todos os elementos de resultado se mostram combinados, em uma fórmula matemática, é evidente que quaisquer dos elementos componentes poderá ser tratado como variável e identificado com a resolução da equação. E, partindo desse entendimento, parece ser interessante estudar as possibilidades de uso do ponto de equilíbrio como uma das alternativas de apoio a gestão em MPE.

Dessa forma, com a finalidade de se identificar contribuições à gestão das MPE, com a obtenção de maior segurança nas tomadas de decisão, o presente estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como o uso do cálculo do ponto de equilíbrio pode contribuir para a gestão econômico-financeira em micro e pequenas empresas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar possíveis contribuições do uso do cálculo do ponto de equilíbrio para a gestão econômico-financeira em micro e pequenas empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Desenvolver uma revisão teórica apresentando bases de conhecimento acerca de ponto de equilíbrio e gestão econômico-financeira;
- b) Identificar elementos componentes do cálculo do ponto de equilíbrio indicando suas contribuições para a gestão;
- c) Indicar uma sequência de etapas que facilite o uso do cálculo do ponto de equilíbrio e evidencie elementos úteis para a gestão;
- d) Demonstrar, por intermédio de uma exemplificação, como se dá o cálculo do ponto de equilíbrio e como seus resultados podem ser utilizados de modo a contribuir com a gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Contribuir com a divulgação de alternativas que aprimorem as informações gerenciais em micro e pequenas empresas e reduzam os riscos de suas decisões é de grande relevância, uma vez que essas organizações, por carecerem de capital de giro e reservas de recursos, possuem maior fragilidade e estão mais expostas ao cenário econômico em desaceleração.

Também, se pode destacar que as MPE, embora sejam as maiores geradoras de empregos e as mais fragilizadas em disponibilidade de capital de giro, não dispõem de linhas de crédito privilegiadas para financiar seus ativos fixos e incrementar seu capital de giro. Por isso, fortalecer a gestão dessas organizações parece oportuno para o desenvolvimento econômico.

A indicação de uma alternativa que possibilite conciliar as informações cotidianas em cálculos objetivos e com resultados de fácil compreensão favorece sobremaneira a tomada de decisões, permitindo antecipações estratégicas no caso da utilização dessas informações em projeções de desempenho futuro. Essa perspectiva aumenta o potencial competitivo das micro e pequenas empresas, oferece maior segurança decisória e amplia suas chances de sobrevivência.

Assim, o esforço que aqui se apresenta não tem o objetivo de explorar aspectos complexos do cálculo e da análise financeira, mas de aproximar a informação à gestão, favorecendo a compreensão quanto ao uso e as utilidades de uma importante ferramenta de cálculo, facilitando sua utilização efetiva na tomada de decisões nas organizações que mais precisam – as micros e pequenas empresas.

Finalmente, a pesquisa se justifica por apresentar um estudo com características de aplicabilidade e contribuições efetivas à gestão, em sintonia com uma das ênfases do curso de Administração.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho foi organizado em cinco capítulos, organizados da seguinte forma:

O primeiro capítulo evidencia a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e a justificativa exaltando a importância do estudo.

O segundo capítulo apresenta um referencial teórico fundamentando o tema de estudo, abordando essencialmente a Administração; o Planejamento Financeiro; e, Elementos do Cálculo do Ponto de equilíbrio.

O terceiro capítulo apresenta os contornos metodológicos da pesquisa, sua classificação, abrangência, etapas e procedimentos adotados.

O quarto capítulo trata da exemplificação da aplicação do cálculo do ponto de equilíbrio por intermédio de um estudo de caso.

Por fim, no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o tema investigado, o nível de atendimento dos objetivos, e as respostas concernentes à problemática do estudo de modo geral. Além disso, neste capítulo são apresentadas as limitações identificadas no decorrer do estudo, bem como são elencadas recomendações para o aprofundamento do tema em estudo futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma das principais funções administrativas é o planejamento, a partir desta função que as empresas organizam as suas ações e tem a oportunidade de se conhecer. Uma falha bastante comum é afirmar que elaboração do planejamento estratégico é muito difícil, na realidade, não é difícil e sim trabalhoso, visto que requer a análise detalhada dos ambientes. Contudo, sabe-se que o planejamento requer tempo, esforços e custos, no entanto, é de extrema relevância, pelo fato de que com o planejamento economiza-se tempo e recursos.

Administração significa administrar a ação através da utilização de recursos para alcançar os objetivos, promovendo o envolvimento e comprometimento das pessoas. Para Maximiano (2004, p. 26), “administrar é inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última ao processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos”. Assim sendo, o processo administrativo abrange quatro tipos principais de processos ou funções: planejamento, organização, execução e controle.

Nesse sentido, planejar é definir exatamente aonde a empresa quer chegar, o tempo necessário e a forma de alcançar o sucesso. De acordo com Maximiano (2004, p. 106), “planejar é um processo de tomar decisões que tem como resultado preparação de planos. Planejar é um processo decisório, os planos são os resultados”. O planejamento se configura com a primeira função da administração, por ser a qual serve de base para as demais funções, é durante esse processo que se determina com antecedência os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. (CHIAVENATO, 2000)

Organizar, é o processo para criar a estrutura do planejamento, significa estabelecer os critérios para identificar os recursos necessários para atingir os objetivos. Segundo Maximiano (2004, p.27), “organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização, é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério”. Para Chiavenato (2005) organizar significa alinhar os processos com a finalidade de obter os resultados planejados.

Depois de planejar e organizar é o momento de colocar em prática o plano de ação, direcionando a equipe e acompanhando o processo. Conforme Maximiano (2004, p. 122), “na administração contemporânea, dirigir é apenas uma estratégia para fazer as atividades acontecerem”.

Para completar o processo de administração é preciso criar etapas dependentes entre si para fazer a seleção e então modificar ou dar continuidade ao que está sendo feito. De acordo com Maximiano (2004, p. 27), “controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los”.

O processo de controle apresenta quatro etapas ou fases, a saber: 1. Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho. 2. Avaliação ou mensuração do desempenho atual. 3. Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos. 4. Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades. (CHIAVENATO, 2005, p. 515)

Nessa perspectiva, o planejamento torna-se indispensável para que se direcionem informações e conhecimentos, canalizando a utilização nas execuções dos serviços. Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002) salientam que a gestão financeira tem como função planejar o investimento, analisar os riscos, decidir sobre as opções de financiamento, avaliar o desempenho organizacional, além de desenvolver relatórios gerenciais que auxiliam na tomada de decisão. Para Hoji (2012) o principal objetivo da administração financeira é a maximização dos lucros, para isso, faz necessário, a elaboração de planejamentos, definição de metas, e a utilização correta dos recursos da organização.

Desta maneira, cabe ao gestor financeiro a missão de analisar, planejar e controlar as finanças da empresa, bem como, decidir sobre os investimentos e financiamentos a se realizar. (HOJI, 2012) Assim sendo, para Lucion (2005) a gestão financeira requer planejamento, considerando que visa à sustentação indispensável para a efetivação dos planos estratégicos de curto e longo prazo, ordenando todas as ações organizacionais com o objetivo de atingir as metas orçamentárias delineadas. É no planejamento financeiro que as metas relacionadas ao crescimento e ao desenvolvimento são atingidas.

Na concepção de Lunkes (2011) o processo orçamentário compreende a preparação de planos detalhados, estimativa das despesas, políticas existentes e fixação de padrões perante as responsabilidades dos supervisores.

O planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como um enfoque sistêmico e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente, envolvem a preparação e utilização de (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade [...]; (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade. O conceito de planejamento e controle de resultados implica elementos de realizamos, flexibilidade e atenção permanente às funções de planejamento e controle da administração [...] (WELSCH, 2012, p.21).

O planejamento é necessário devido a diversos motivos, entre eles: facilidade para compreensão dos objetivos do empreendimento, definição dos trabalhos de cada colaborador, desenvolvimento das referências básicas para processos de orçamento, disponibilização de uma melhor coordenação e integração vertical e horizontal, informações mais consistente para a tomada de decisões, melhor desempenho da produção, aumento da velocidade de resposta para mudanças e fornecimento de padrões para monitoramento, revisão e controle da execução do empreendimento. (BERNARDES, 2001)

Assim sendo, o planejamento apresenta uma dimensão horizontal e outra vertical. A dimensão horizontal está relacionada ao tamanho do tempo futuro abordado pelo planejamento, sendo chamado de horizonte do planejamento. Já o planejamento vertical, é elaborado em todos os níveis gerenciais (estratégico, tático e operacional) da organização. Devido às grandes incertezas presentes no processo construtivo, o grau de detalhamento deve variar de acordo com os níveis do planejamento, obedecendo ao objetivo a que se destina. (CORREA; GIANESI; CAON, 2001).

Considerando os níveis hierárquicos podem-se distinguir três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

Em concordância com Kotler (2000) o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado de frequentes transformações. Oliveira (2006) salienta que o planejamento estratégico corresponde aos objetivos de longo prazo, e com estratégias e ações para alcança-los que influenciam a organização como um todo. O planejamento estratégico é uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos da empresa, dar a ela sustentabilidade.

Na visão de Oliveira (2006) o planejamento tático é o qual trabalha com metas, objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, desenvolvido a níveis organizacionais inferiores. É o planejamento dos meios e recursos a ser utilizado na realização de objetivos, sendo que o processo pode ser dividido em etapas. Diz respeito aos objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que na maioria das vezes afetam somente parte da organização.

Logo, o planejamento operacional é um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, elaborado normalmente pelos níveis organizacionais inferiores, com o foco nas atividades do dia a dia das empresas. A preocupação no planejamento operacional

está relacionada com métodos operacionais, alocação de recursos, pessoas, equipamentos e prazos. (OLIVEIRA, 2006)

Diante do exposto, compreende-se que administrar é acima de tudo planejar, pois através do planejamento é que se desenvolve todo o plano de curto, médio e longo prazo, bem como os planos nos níveis estratégicos, tático e operacional onde todas as ações futuras serão previamente estipuladas. Em suma, o planejamento estratégico concerne com os objetivos de longo prazo, e é um método que auxilia na definição das estratégias para alcançar esses objetivos.

Em decorrência disso, o planejamento financeiro tem como finalidade compreender as informações de resultado antecipadamente, responsabilizando-se como um guia para os departamentos da empresa. Deste modo, observa-se a importância de um planejamento financeiro bem feito, essencialmente a estruturação de orçamentos ligados aos objetivos que a empresa pretende atingir. Além disso, o planejamento é primordial para a tomada de decisões.

2.1.1 Estratégias competitivas

Desenvolver uma estratégia competitiva é determinar a maneira como uma organização irá competir suas metas e políticas para realizá-las. Na concepção de Porter (1991) a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa consegue criar uma competência ou valor superior, que a distingue das demais, para seus compradores. Para o autor, uma empresa conseguirá vantagem competitiva sobre os concorrentes caso opte por um dos dois tipos básicos de estratégia: menor custo ou diferenciação. Para Thompson (2000), as empresas formam vantagem competitiva, quando suas estratégias apresentam o objetivo principal de proporcionar aos clientes aquilo que eles percebem como valor superior.

As estratégias competitivas devem analisar não apenas as necessidades do consumidor-alvo, mas também as estratégias dos concorrentes. Portanto, para o desenvolvimento de estratégias que levem ao alcance da vantagem competitiva, o primeiro passo está no processo de análise e avaliação da indústria e da concorrência (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

Para Porter (1991) são três tipos de estratégias fundamentais para firmar um potencial planejamento ofensivo. O autor sintetiza-as como custo, diferenciação e foco, que, podem ser usados separadamente ou em conjunto para criar uma posição sustentável em longo prazo. Segundo o autor, a escolha dependerá das forças da organização e das fragilidades dos concorrentes.

A primeira trata-se da estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor (PORTER, 1991). Ainda que a qualidade e o atendimento ao cliente sejam importantes, essa estratégia tem como objetivo o custo baixo para conquistar os clientes sensíveis aos preços. A liderança no custo total permite que a organização alcance retornos acima da média. (ALVES; MAÑAS, 2008)

A segunda estratégia citada por Porter (1991) é chamada estratégia competitiva de diferenciação, que se baseia em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, e para aplicá-la a empresa deve investir com maior ênfase em imagem da marca, tecnologia, assistência técnica, marketing, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais perceptíveis para o consumidor.

Nesse contexto Alves e Mañas (2008) comentam que a estratégia por diferenciação não considera grandes volumes e preço baixo, ao contrário disso, a estratégia procura atender um número menor de clientes de forma personalizada a um preço maior, no entanto, cria barreiras de entrada aos concorrentes em decorrência da lealdade obtida pelos seus consumidores.

A estratégia de diferenciação, possivelmente causará um maior distanciamento entre os concorrentes devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à menor sensibilidade aos preços. A fidelidade resultante dos consumidores pode servir também como uma barreira aos novos entrantes. Além disso, a diferenciação também possibilita margens de lucratividade maiores, devido à falta de alternativas comparáveis. Portanto, a empresa que busca a diferenciação como fator estratégico, estará mais bem posicionada em relação aos substitutos, até por que fica mais difícil substituir o que é diferenciado. (PORTER, 1991)

A diferenciação do produto, para Keegan e Green (2000) é a medida de até que ponto um produto é visto como único. Os consumidores desenvolvem um sentimento de lealdade à marca da empresa, seja através da diferenciação dos produtos, do serviço ao consumidor, do investimento em publicidade e propaganda, ou simplesmente pelas mesmas terem entrado primeiro no mercado.

A terceira estratégia adotada para Porter (1991) é a de enfoque ou foco, onde a empresa determina um público-alvo ou segmento específico e busca atender as necessidades

deste, oferecendo um produto ou serviço considerado único. Em conformidade com Thompson (2000), o segmento-alvo pode ser definido por sua singularidade geográfica, por necessidades especiais de utilização do produto, dos serviços diferenciados a serem prestados, ou por atributos especiais do produto que servirão somente aos membros do segmento escolhido.

Para Alves e Mañas (2008) a estratégia de enfoque busca atender um público específico com alta eficiência, e para que isso seja possível, todos os processos precisam ser definidos de acordo com essa estratégia. Da mesma maneira que a estratégia por custo e a estratégia por diferenciação proporcionam retornos acima da média, a estratégia de enfoque se bem utilizada também consegue assegurar esse retorno.

O sucesso de qualquer estratégia propõe que sua vantagem competitiva seja sustentável, isto é, que ela resista às ações dos concorrentes ou as mudanças do setor. (ALVES; MAÑAS, 2008) As alternativas estratégicas são maneiras para que as empresas se defendam das forças competitivas que as rodeiam do mundo dos negócios, além disso, a indefinição de qual estratégia adotar reduz a rentabilidade da organização, comprometendo as oportunidades de sucesso. (PORTER, 1991)

Pode-se observar que o ambiente empresarial apresenta mudanças cada vez mais repentinas e impactantes, causadas tanto por forças externas, quanto internas às organizações. Objetivando uma maior compreensão e avaliação dessas forças, se faz necessário que as empresas busquem uma visão mais ampla e integradora, iniciando pela estrutura organizacional, que será abordada em seguida.

2.1.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e implementação do desenho organizacional na empresa. Seiffert e Costa (2007) salientam que esse desenho como ambiente desejado deve comportar uma estrutura integrada com os objetivos e as estratégias estabelecidas pela organização, ou seja, uma ferramenta para alcançá-los. Costa, Souza e Fell (2012) enfatizam que estrutura organizacional é uma ferramenta importante em função de que nela são definidos os elementos de delegação de poder, processo decisório, comunicação horizontal e vertical, centralização, participação e formalismo.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 353) o desenho organizacional de uma empresa deve se respaldar na:

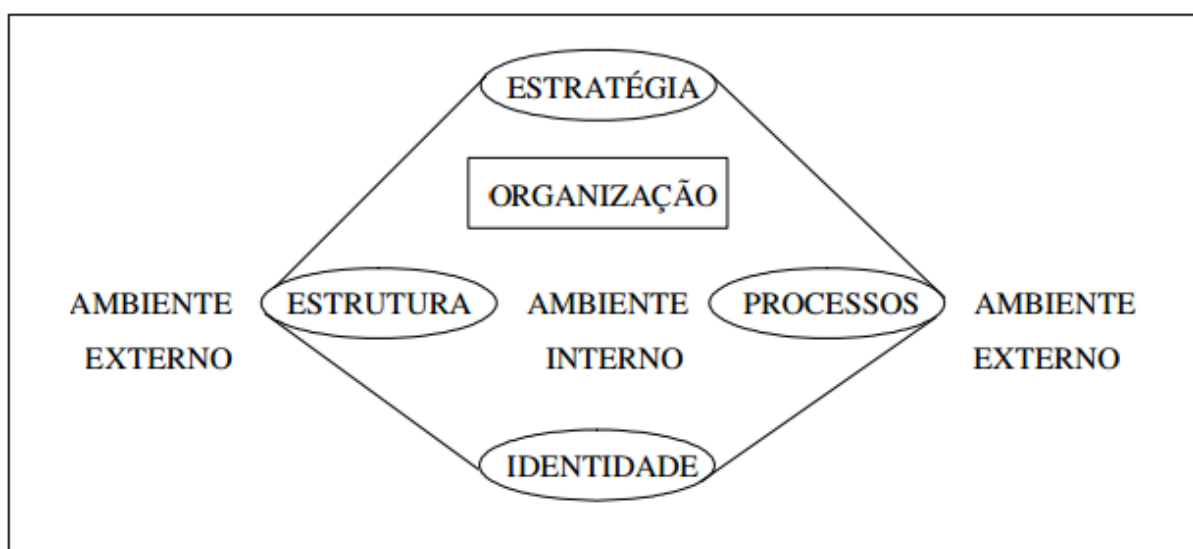
Determinação da estrutura organizacional mais adequada ao ambiente, estratégia, tecnologia, pessoas, atividades e tamanho da organização. O desenho organizacional é o processo de escolher e implementar estruturas organizacionais capazes de organizar e articular os recursos e servir à missão e aos objetivos principais.

Em geral, o desenho organizacional possibilita a empresa obter vantagens competitivas criando maior valor aos recursos acessíveis.

A estrutura de uma organização pode ser definida segundo Vasconcellos e Hemsley (2003) através de atribuições das responsabilidades, de distribuições das atividades em todos os níveis hierárquicos, e, de um sistema de comunicação que permita que os indivíduos realizem as atividades e exerçam as suas atribuições para cumprimento dos objetivos organizacionais. Os organogramas e as descrições detalhadas das atribuições são os instrumentos mais empregados para formulação de uma estrutura organizacional. Inclusive, o sistema de comunicação é um dos elementos primordial para delimitação da estrutura, já que prevê os canais que irão intermediar a comunicação.

Arruda (2007) considera que deve ser entendido que a empresa integra elementos novos à suas estruturas ou esquemas existentes, já a acomodação exige que a empresa mude sua estrutura e seus esquemas de ação para conseguir absorver os novos estímulos do meio ambiente externo. Sendo assim, esta adaptação ocorre pelo equilíbrio dinâmico desses dois mecanismos de reorganização estrutural. Para o autor, uma organização e seu contexto podem ser demonstrados através da Figura 1.

Figura 1 - Modelo organizacional



Fonte: ARRUDA, 2007, p.20.

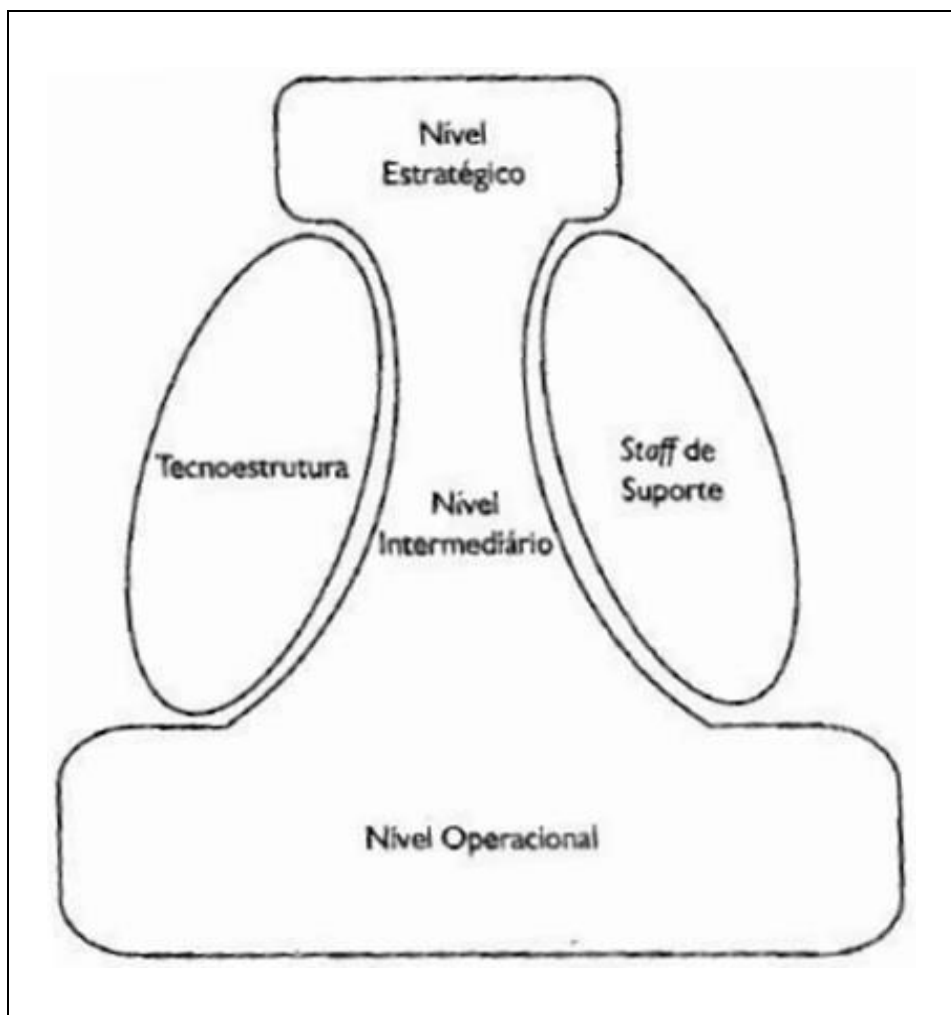
Arruda (2007) considera que, nos casos de adequação pela assimilação, ao ser estimulado pelo ambiente externo, a organização sustenta praticamente sem alterações os seus

componentes sistêmicos (estratégia, estrutura, processos e identidade). No caso de se adequar devido à acomodação, a organização precisa reequilibrar os seus componentes sistêmicos, reorganizando-se nas suas estratégias, na sua estrutura organizacional, nos seus processos e na sua identidade, os quais devem sofrer um esquema de evolução.

Ainda para Seiffert e Costa (2007) a estrutura é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões organizacionais de uma empresa. Embora seja representada graficamente pelo organograma, não se trata de uma estrutura estática.

Mintzberg et al., (2006) considera que às vezes, torna-se muito difícil descrever a estrutura das organizações exclusivamente por palavras. Assim sendo, o autor, desenvolveu um diagrama básico para representar a organização, considerando as diferentes partes que compõem a organização e as pessoas que pertencem a cada uma dessas partes (ver Figura 2).

Figura 2 - Estrutura organizacional



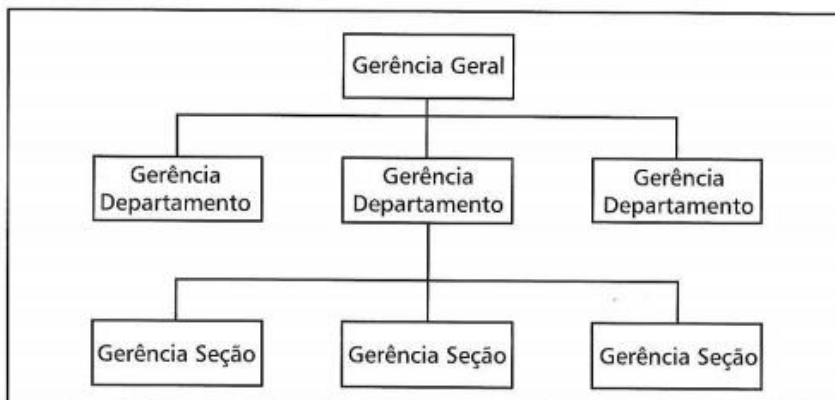
Fonte: MINTZBERG et al., 2006, p. 141.

Para Seiffert e Costa (2007) o planejamento do organograma pode ser elaborado a partir da identificação das tarefas que precisam ser desempenhadas, do agrupamento das tarefas em blocos para que possam ser desempenhadas e atribuídas às responsabilidades para pessoas ou grupos, dos agrupamentos em todos os níveis (recursos, informações, medidas de desempenho compatíveis com desempenho e metas) e da definição clara dos papéis e responsáveis pelas atividades operacionais e processo decisório. No organograma, são destacadas as posições, os níveis de influência e de abrangência da estrutura, onde o indivíduo é formalmente adaptado ao esquema, determinando os escopos de responsabilidade.

A estrutura de uma organização deve estar em contínua sintonia com a natureza da atividade e seu ambiente. A estrutura formal é aquela, que foi planejada, estudada e formalmente definida como o espelho da empresa, e exposta de forma de organograma. A estrutura organizacional é o espelho da empresa, visto que ela reflete tudo o que a organização impõe. (COSTA; SOUZA; FELL, 2012) Logo, a estrutura informal para Seiffert e Costa (2007) compreende as pessoas e suas relações. Nesse tipo de estrutura, nascem os grupos informais, determinando necessidades.

Para Seiffert e Costa (2007), os tipos básicos de estrutura podem ser categorizados pela característica do relacionamento entre seus componentes em uma organização em linha e em uma organização matricial. A organização em linha é caracterizada pela autoridade de passar pelos níveis de gerenciamento e de supervisão para chegar até o funcionário que é quem operacionaliza a atividade. A comunicação é hierarquizada, os setores aplicam suas próprias técnicas e métodos, e a responsabilidade de cada unidade é do supervisor. No entanto, podem ser criados novas sessões ou departamentos dentro do setor, dependendo da amplitude do controle de cada supervisor, conforme a Figura 3:

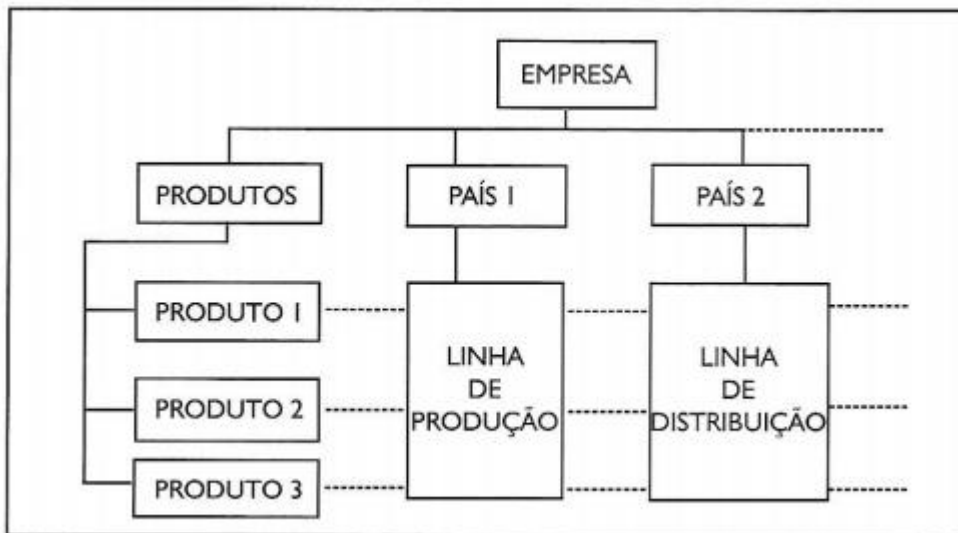
Figura 3 - Organização em linha



Para Vasconcellos e Hemsley (2003), a organização em linha também pode ser determinada como estrutura tradicional, pois utiliza formas convencionais de departamentalização, em função de que as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos.

A estrutura matricial, de acordo com Seiffert e Costa (2007), proporciona à empresa condições de flexibilidade adequadas para atender às mudanças ambientais e à sua própria dinâmica, possibilitando a adoção de uma sistemática adaptável de utilização de recursos de trabalho especializado, ou seja, funções. Normalmente combinam-se a estrutura com base em projetos ou produtos (ver Figura 4).

Figura 4 - Organização matricial



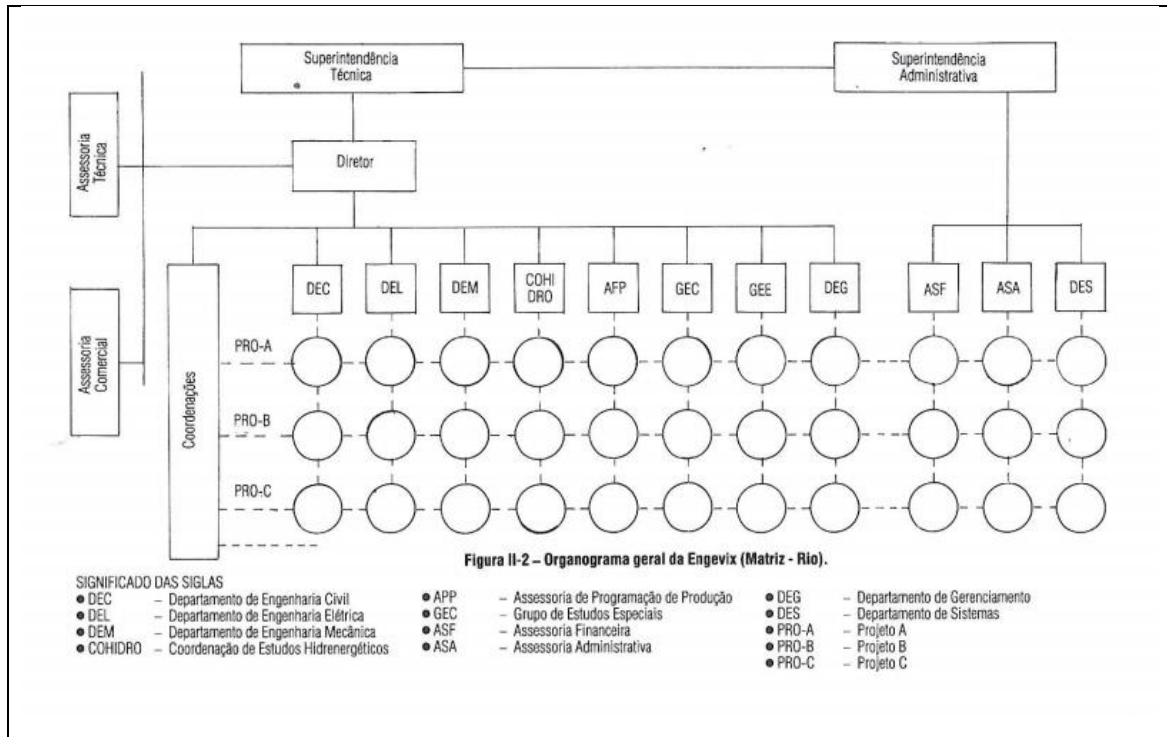
Fonte: SEIFFERT E COSTA, 2007, p.24.

Nesse contexto, a estrutura matricial proporciona à empresa condições de flexibilidade, possibilitando uma sistemática adaptável entre as diferentes áreas. Assim sendo, a versatilidade tem suas vantagens e desvantagens: As vantagens são a maior especialização, maior cumprimento de prazos, aperfeiçoamento técnico e melhor atendimento aos consumidores; As desvantagens são a dupla subordinação e os conflitos entre os supervisores. (OLIVEIRA, 2004)

Para Vasconcellos e Hemsley (2003) as mudanças no ambiente organizacional têm provocado novos desafios para as empresas, sendo assim, as condições das estruturas tradicionais tornaram-se inadequadas às novas condições. Nessa perspectiva, com o aumento da complexidade do ambiente observado nas últimas décadas, surgiu a necessidade em certos

setores, a existência de organizações inovativas que pudessem responder de forma eficaz a essas mudanças (ver Figura 5).

Figura 5 - Estrutura para “Novos Empreendimentos”



Fonte: VASCONCELLOS E HEMSLEY, 2003, p. 26.

As características estruturais dessa organização são inversas das estruturas tradicionais, isto é, possuem baixo nível de formalização, utilizam maneiras avançadas de departamentalização, alta diversidade, multiplicidade de comando e ainda comunicação horizontal e diagonal. (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003)

Em suma, a estrutura organizacional é a maneira que os gestores alocam os colaboradores dentro da organização, é as atribuições das responsabilidades, distribuições das atividades, em diferentes níveis hierárquicos e ainda a determinação de um sistema de comunicação que permita de modo eficiente o compartilhamento das informações. À vista disso, a estrutura organizacional, se tornou uma ferramenta primordial para que as empresas consigam executar suas estratégias e conseqüentemente alcançar as situações almejadas.

2.1.2.1 Determinação e implementação da estrutura

Existem alguns fatores essenciais para o momento da determinação da estrutura a se utilizar na organização ou nos seus setores, bem como para explicar a variação da estrutura. O

primeiro é o argumento do meio ambiente, que as condições do meio atuam como restrição a escolha de formas estruturais. O segundo e o terceiro argumento restringe a influência sobre a estrutura a dois atributos organizacionais físicos: A tecnologia e o tamanho. O quarto se refere às escolhas estratégicas que fazem associação dominante sobre o meio ambiente percebido, as estratégias e estruturas necessárias para efetiva-las. (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003)

O ideal é que a organização não escolha apenas a melhor estrutura, mas que construa alternativas com base no conhecimento gerado durante o processo de análise. Para Sordi (2008) é justamente na arquitetura empresarial que se pode obter um dos diferenciais competitivos mais difíceis de serem copiados.

Nesse sentido, Choo (2003) explica que a tomada de decisão na organização requer informações capazes de reduzir a incerteza de no mínimo três formas:

- Primeiro a informação é necessária para estruturar uma situação de escolha. Limites são traçados para delimitar o espaço problemático no qual as soluções serão buscadas. Em grande parte, a determinação de um problema determina os tipos e conteúdo das informações que serão necessárias à tomada de decisão;
- Em segundo lugar a informação é necessária para definir preferências e selecionar regras. Múltiplos interesses e objetivos são esclarecidos, conciliados e expressos na forma de critérios de escolha. Regras são ativadas mediante a comparação entre informações que descrevem situações conhecidas e reações aprendidas;
- Em terceiro lugar, são necessárias informações sobre alternativas viáveis e suas possíveis consequências. Em alguns modos de tomadas de decisão grande parte da busca de informações visa identificar desenvolver e avaliar diversos cursos e ações.

Uma vez que se tenha concluído a proposta de estrutura, Vasconcellos e Hemsley (2003) recomendam uma avaliação da estratégia mais adequada para sua implantação. A divulgação da nova estrutura dependerá da complexidade de mudança e de cultura de cada organização. Cabe à gestão tomar ações corretivas para eliminar qualquer possível pendência de modo a cumprir totalmente o escopo previsto ou formalizar que efetivamente, parte dos resultados pretendidos, não será atendida pelo projeto.

Logo, de todas as estruturas organizacionais existentes, nenhuma pode ser considerada como a ideal, em razão de que, o conhecimento de cada uma constitui bases importantes que podem facilitar aos gestores no momento da tomada de decisão de qual seja a mais adequada à sua organização. Portanto, destaca-se que toda organização, seja pequena, média ou grande,

deve possuir uma estrutura organizacional que atenda as suas necessidades, independentemente do ramo no qual esteja inserida.

2.1.3 Planejamento Financeiro

No planejamento financeiro se determina as técnicas para que as metas financeiras sejam alcançadas. É um documento que esclarece o que deve ser feito em um período futuro. (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2011) Um bom planejamento financeiro deve prever o que impactará caso o planejado não ocorra, assim, o objetivo é evitar surpresas e desenvolver alternativas. (LUCION, 2005)

Para Braga (2011) o planejamento financeiro envolve todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os operacionais de todas as áreas da organização. Dessa forma, o autor elenca os principais passos que integram o método de planejamento financeiro: 1) estimar os recursos fundamentais para desempenhar os planos operacionais da empresa; 2) definir a quantidade de recursos que poderá ser apanhado na própria organização e a quanto deverá originar-se de fontes externas; 3) reconhecer as fontes mais adequadas para obtenção de recursos adicionais quando se fizerem indispensáveis; 4) determinar o melhor processo para aplicação de todos os recursos.

Nesse sentido, o sistema orçamentário é uma excelente ferramenta de planejamento e controle de resultados financeiros. Para Hoji e Silva (2010, p.19) “os orçamentos expressam, quantitativamente, as políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia”. No entendimento de Braga (2011) o sistema orçamentário compreende as quantidades físicas e os valores monetários de todos os planos das unidades operacionais e órgãos administrativos da organização.

Segundo Hoji e Silva (2010) cada organização deve definir o período ideal de planejamento para suas atividades. Na maioria das vezes, são utilizados dois períodos de planejamento, o de curto prazo e o de longo prazo. O planejamento de curto geralmente é de um ano, e o de longo prazo de dois a cinco anos e até dez anos ou mais.

Diante desse contexto a elaboração dos orçamentos depende do cenário econômico, político e social e também é definido conforme previsões do mercado (clientes, concorrentes e fornecedores). Além disso, é essencial a revisão dos orçamentos dentro de um determinado período, tendo em vista que a economia passa por variações constantes. (BRAGA, 2011)

Nesse âmbito, Hoji e Silva (2010, p.21) salientam que:

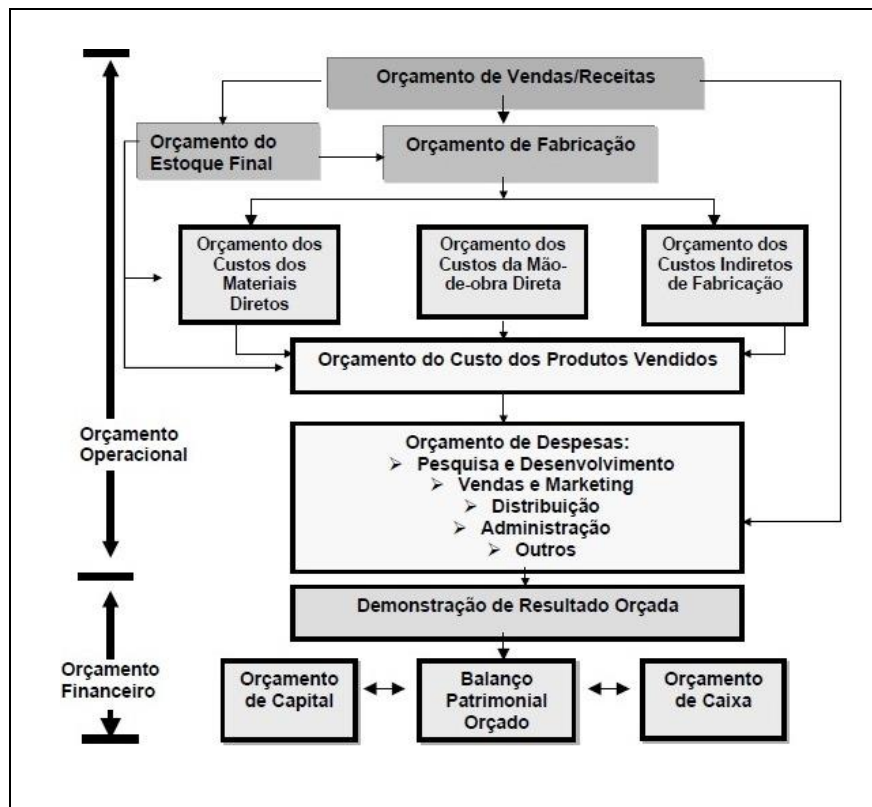
As projeções devem ser periodicamente revisadas e ajustadas com base em dados efetivos, acompanhando as alterações das condições anteriormente projetadas, para que o resultado projetado se aproxime o mais possível do resultado efetivo. Esses procedimentos são necessários para que o sistema orçamentário seja um instrumento eficaz no processo de gestão econômica e financeira.

Ross, Westerfield e Jaffe (2011) ressaltam que como as organizações se diferem uma das outras seja por seu tamanho ou produtos, os planos financeiros também não são iguais em todas as organizações. Contudo, os componentes comuns são: previsão de vendas, demonstrações projetadas, necessidade de ativos, necessidades de financiamento, variável de fechamento e premissas econômicas.

Desse modo, para Hoji e Silva (2010) um sistema de orçamento é constituído de um orçamento geral e orçamentos específicos, desenvolvendo as atividades empresariais: operações, investimentos e financiamentos. Um modelo de orçamento pode ser composto pelos seguintes orçamentos: vendas; produção; matérias-primas; mão de obra direta; custos indiretos de fabricação; custo de produção; despesas de vendas e administrativas; investimentos; aplicações financeiras e financiamentos; caixa e orçamento de resultados.

Assim, Lunkes (2011) apresenta a estrutura básica do orçamento global na Figura 6.

Figura 6 - Exemplo de orçamento global



Fonte: LUNKES (2011, adaptado de HORNGREN, FOSTER e DATAR, 2000)

Nesse sentido Lunkes (2011), evidencia seis tipos de orçamentos que podem ser aplicados no processo de execução do plano orçamentário, tais como o orçamento empresarial, orçamento contínuo, orçamento de base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades e, por fim, o *beyond budgeting*.

No processo orçamentário pode haver alguns problemas e limitações, visto que o planejamento baseia-se em previsões e estimativas. A constituição é demorada e exige treinamentos, necessitando de revisões periódicas, e para a execução do orçamento se faz necessário o empenho e dedicação de todos os stakeholders. (BRAGA, 2011)

O controle segundo Braga (2011) compreende o acompanhamento de alguns fluxos essenciais: matéria-prima, pessoas, equipamentos, encomendas, energia, informações e recursos monetários. O planejamento e o controle estão inter-relacionados, uma vez que, o planejamento é imprescindível para a definição dos padrões e metas e o controle para obtenção de informações com brevidade. Para Hoji e Silva (2010) “controle está intimamente ligado à função de planejamento, pois não haveria sentido fazer um plano e não controlá-lo. Seria como elaborar o plano e simplesmente engavetá-lo”.

Para a constituição e conservação do planejamento financeiro se faz necessário um trabalho focado, com as mais diversas áreas da organização e de todos os níveis hierárquicos. Em termos gerais, o objetivo do planejamento financeiro é prever possíveis cenários e desenvolver planos. Diante de um cenário econômico desfavorável o processo de planejamento financeiro tem sido um fator primordial para o sucesso organizacional contribuindo para que o planejamento estratégico tenha êxito.

2.1.4 Microempresa e empresa de pequeno porte

Consideram-se micro e pequenas empresas, a sociedade empresária simples, devidamente registrada no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. As Micros e Pequenas Empresas são estabelecidas pela Lei nº 9.841/99, revogada pela Lei Complementar 123/2006 a qual considera a receita bruta anual para defini-las. A microempresa compreende a pessoa jurídica e/ou o empreendimento individual que aufera em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. No caso de empresa de pequeno porte refere-se à pessoa jurídica e/ou empreendimento individual que aufera em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e inferior ou igual a R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006).

O SEBRAE emprega o critério de classificação do número de colaboradores, da seguinte maneira: São considerados como microempresas as que possuem até 09 colaboradores no setor de comércio e serviços e até 19 se forem da indústria. Por pequenas empresas são aquelas que possuem de 10 a 49 colaboradores no setor de comércio e serviços e de 20 a 99 colaboradores na indústria (SEBRAE, 2015b).

As Micros e Pequenas Empresas (MPEs) são as principais geradoras de riqueza do país, devido a sua capacidade de empregar, além de possuir um portfólio diversificado de produtos e serviços. As MPEs são as principais agentes contribuidoras do desenvolvimento social e econômico, são organizações capazes de colaborar com a prática de responsabilidade social, diminuição das desigualdades, aumento do nível educacional e criação de oportunidades para os cidadãos (DAHER et al., 2012).

Daher et al. (2012) destaca que as empresas estão percebendo a necessidade de vislumbrar outros objetivos além do lucro e da riqueza, e mediante a essa carência as organizações vêm se preocupando com a responsabilidade social. A atuação de maneira responsável ecoa em vantagem competitiva, em virtude de que uma maior consciência sobre questões socioambientais acaba por diferenciar os produtos em relação aos concorrentes aquém das responsabilidades sociais.

A falência das MPEs causam sérios danos aos empresários, empregados e familiares. Dentre os principais problemas que geram a mortalidade dessas empresas estão a gestão deficiente da empresa, bem como falta de planejamento, mensuração dos gastos e lucratividade do negócio. A maioria dos empresários não possui qualificação de gestão, sendo ainda que diversas empresas são iniciadas sem um estudo de viabilidade (DAHER, et al., 2012).

Nesse sentido, é notável que em um mercado de forte concorrência, as pequenas empresas, para garantirem a sobrevivência necessitam de qualificações acerca de gestão para assim poderem atuar de maneira diferenciada junto aos seus clientes e comunidade.

2.1.5 Tributação simplificada da microempresa e empresa de pequeno porte

A Constituição Brasileira de 1988 emprega como um dos princípios de ordem econômica nacional o tratamento as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte, desta forma originou-se a tributação do Simples Nacional.

O Simples Nacional teve sua origem na Lei Complementar N° 123/2006, publicado no Diário Oficial da União em 14 de Dezembro de 2006, vindo a vigorar a partir de 01 de Julho

de 2007, trazendo como proposta simplificar os processos burocráticos relativos às normas de tratamento diferenciado as micro e pequenas empresas, unificando os pagamentos dos tributos e contribuições exemplificados a seguir: a) Imposto de Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ; b) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL; c) Imposto sobre os Produtos Industrializados - IPI; d) Contribuição para a Seguridade Social - INSS Patronal; g) Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação - ICMS; e h) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS (BRASIL, 2006).

A contribuição unificada é recolhida através da emissão do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS) e pode ser emitida no site da Receita Federal somente no mês de janeiro até o último dia útil. O valor devido mensalmente pela micro ou pequena empresa, optante pelo Simples Nacional, é calculado mediante aplicação das alíquotas presentes nas tabelas da legislação, aplicáveis de acordo com o tipo de atividade desenvolvida. Para determinação da alíquota é utilizada a receita bruta acumulada nos 12 meses anteriores ao do período de apuração. No comércio, a alíquota varia de 4% a 11,61%, na indústria de 4,5% a 12,11% e nos serviços de 4,5% a 16,85% (BRASIL, 2006).

Ainda conforme Brasil (2006) para que a empresa possa ser optante do Simples Nacional, além do porte, é preciso o enquadramento em diversas situações, dentre as quais se destacam: a) O quadro dos sócios não pode abranger pessoas jurídicas, nem sócios estrangeiros; b) Certas atividades não podem ser praticadas, como por exemplo, profissões regulamentadas, consultoria, intermediação de negócios, agência de publicidade e cessão de mão de obra. c) A empresa não pode possuir débitos tributários; d) Os sócios não podem ter participação acima de 10% no capital social de outra pessoa jurídica (em caso da receita global das empresas ultrapassarem R\$ 3.600.000,00 no ano).

As organizações optantes pelo Simples Nacional estão sujeitas a diversas obrigações fiscais, como, apresentação à receita federal da declaração anual única e simplificada das informações socioeconômicas e fiscais, emissão de documento fiscal de venda de produto ou prestação de serviço, manutenção e arquivamento de documentos que dão respaldo a apuração dos impostos e contribuições, escrituração do livro caixa, certificação digital nos casos de recolhimento do FGTS e emissão de Nota Fiscal Eletrônica (BRASIL, 2006).

Desse modo, entende-se que para ser optante do Simples Nacional é necessário que a ME ou EPP esteja enquadrada dentro de diversos requisitos definidos em lei e ainda se existir quebras dos requisitos a denominação poderá ser alterada a qualquer momento, tendo assim que seguir outro regime de tributação.

2.1.6 Empreendedorismo

Em conformidade com Dornelas (2012) empreendedorismo trata do envolvimento de pessoas e processos, que concomitantemente transformam as ideias em oportunidades. Visto que a implementação destas oportunidades ocasionam a criação de negócios de sucesso.

Diante disso, para possibilitar que as ideias transformem-se em realidade, é essencial a figura do empreendedor. Segundo Cavalcanti (2007) existe o empreendedor tradicional e o empreendedor que possui um sonho e a partir dele encontra uma oportunidade de mercado. Para tanto, o empreendedor tradicional é o qual possui formação, ou seja, já desenvolveu suas competências, habilidades e atitudes para gerenciar melhor maneira possível o empreendimento. Já o empreendedor volta-se mais para definições do contexto.

Filion (1993) argumenta que o empreendedor é alguém que concebe, desenvolve e realiza visões, isto é, o empreendedor deve estar sempre atento as transformações do mercado. Na mesma linha de pensamento, Degen (2009) destaca que o empreendedor possui uma peculiaridade, que pode ser descrita por persistência, porque quando desafiados por um objetivo pessoal, não medem esforços e estão dispostos a grandes sacrifícios para realizá-los.

Complementado a ideia, Filion (1993) salienta que o empreendedor é proativo, uma vez que identifica coisas novas que terá que aprender visando às coisas que deseja realizar. Além disso, o empreendedor precisa ter visão. Assim, a “visão é definida como uma projeção: uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. [...] Em suma, a visão refere-se a onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento” (FILION, 1993, p.52)

Com isso, possibilita-se a compreensão do quão o empreendedorismo é essencial para a geração de riquezas em um país, visto que promove o crescimento econômico gerando empregos e renda e por consequência melhora as condições de vida da população.

2.1.7 Viabilidade econômico-financeira

O propósito deste item é apresentar os métodos de análise e cálculos mais utilizados na avaliação de investimentos, os quais visam estimar o retorno de um projeto de investimento. A análise da viabilidade econômica retrata o retorno sobre o capital investido assumindo papel importante na decisão do investimento. É uma forma de identificar se a empresa terá sucesso, possibilitando tomar decisões e encontrar melhor alternativa de investimento.

De acordo com Zdanowicz (2002, p.46), “[...] as propostas de investimentos são classificadas em função dos benefícios econômicos a serem obtidos tanto no nível de departamento, quando da empresa como um todo”. O investimento é a aplicação de recursos materiais e humanos com o propósito de concretizar o negócio obtendo retorno sobre o mesmo. Nesse âmbito, Gitman (2001, p.41 a 42) salienta que as “decisões de investimento determinam tanto a combinação quanto o tipo de ativos localizados no lado esquerdo do balanço. A combinação se refere à proporção de unidades monetárias em ativos circulantes fixos”.

Em conformidade com Silva (2005, p.33), “as decisões de investimento referem-se às aplicações de recursos em ativos, bem como aos retornos esperados e aos riscos oferecidos por esses ativos”. O desafio de qualquer negócio é ganhar ou perder por isso a importância de analisar e certificar-se do retorno financeiro antes de fazer o investimento.

Antes da decisão do investimento é necessário verificar as disponibilidades de capital próprio, definindo assim a necessidade do financiamento e eventuais consequências a longo e curto prazo. Para Silva (2005, p.33), “as decisões de financiamento referem-se à forma de como financiar os ativos, isto é, decorrem da estrutura de capitais que a empresa quer manter”. Gitman (2001, p.42) explica que as “[...] decisões são ditadas pela necessidade, mas algumas exigem uma análise profunda das alternativas de financiamento, seus custos e implicações em longo prazo”.

Assim “o objetivo da análise financeira é avaliar os fluxos de caixa e desenvolver planos que assegurem fluxos de caixa adequados para dar apoio às metas da empresa”. (GITMAN, 2001, p.41). A análise antes da decisão de financiamento é muito importante, pois, para a dívida ser liquidada dentro do prazo a empresa ou o projeto precisa ter o retorno do investimento.

Para tanto, a análise detalhada da viabilidade é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão de um investimento, apresentando o retorno sobre determinado capital investido e até mesmo as chances de perda financeira em função dos riscos do negócio. Assim, se faz necessário compreender os riscos presentes e os principais métodos utilizados pelos investidores na avaliação da recuperação do capital investido, bem como sua devida rentabilidade.

No contexto dos negócios e das finanças, risco define-se como a chance de perda financeira. Ativos que expressam maior chance de perda são considerados mais arriscados do que os que trazem menor chance. Em termos mais formais, Gitman (2010, p. 203) destaca que

o “risco é usado de forma intercambiável com incerteza em referência à variabilidade dos retornos associados a um determinado ativo”.

São diversas as fontes de risco que afetam os investimentos, dentre os principais Gitman (2010, p. 204) define:

- a) Risco operacional: Ocorre a partir das chances de que a organização não seja capaz de cobrir os seus custos operacionais;
- b) Risco financeiro: A eventualidade de que a organização não seja capaz de fazer frente a suas obrigações financeiras;
- c) Risco de taxa de juros: A possibilidade de que alterações nas taxas de juros afetem de maneira negativa o valor de determinado investimento;
- d) Risco de liquidez: Ocasão de que um investimento não possa ser liquidado a um preço aceitável;
- e) Risco de mercado: Casualidade de que o valor de um investimento caia em razão das mudanças econômicas, políticas e sociais;
- f) Risco de evento: Probabilidade de que ocorra algum evento imprevisto e que exerça efeito significativo sobre o valor da empresa ou de algum investimento;
- g) Risco de câmbio: Exposição dos fluxos de caixa esperados futuros a flutuações da taxa de câmbio;
- h) Risco do poder aquisitivo: Chance de oscilações dos preços motivados pela inflação ou deflação afete de modo negativo os fluxos de caixa, o valor da empresa ou investimentos;
- i) Risco tributário: Eventualidade de que ocorra mudas desfavoráveis na legislação tributária.

É perceptível que tanto os administradores financeiros quanto os acionistas das organizações conheçam os mais variados riscos e que saibam avaliarem antes de tomarem alguma decisão acerca dos investimentos.

De acordo com Pedrazzi e Vieira (2009) os riscos estão presentes em todos os segmentos e praticamente em todas as atividades empresariais. Ao executar investimentos os tomadores de decisão devem ter consciência de que estarão submetidos ao fator risco. Assim sendo, se faz necessário identificá-los e definir técnicas de controle para minimizar seu impacto.

Existem diferentes técnicas para avaliação dos riscos, assim Pedrazzi e Vieira (2009) destacam e esclarecem algumas delas:

- Análise de sensibilidade: Analisa a consequência que a variação de um dado de entrada pode acarretar nos resultados, ou seja, demonstra o quanto é sensível um projeto;
- Análise de cenário: Nesta análise consideram-se diversas variáveis ao mesmo tempo, criando-se um cenário simples e prevendo a probabilidade de ocorrência dos riscos;
- Simulação de Monte Carlo: Criam-se situações supositórios, porém, similares as reais;
- Análise de Ponto de Equilíbrio: A técnica é utilizada para demonstrar o momento em que o nível de vendas e receitas se iguala aos custos. Nesta análise o lucro é igual à zero, isto é, não se tem lucros ou prejuízos. Em vista disso, é com base neste ponto que a organização começa a ter lucros sobre os investimentos;
- Árvores de decisão: O método consiste em analisar as probabilidades dos possíveis resultados com intenção de constatar o maior valor esperado. A análise baseia-se em estimativas e probabilidades associadas aos resultados de ação que competem entre si. Os resultados são ponderados pela probabilidade e a partir destes resultados se apuram os valores esperados.

Nesse sentido, o gerenciamento de riscos consiste em constatar as possíveis incertezas e tentar controlá-las. Nem sempre possuímos todas as informações essenciais para a tomada de decisão, o que denota assim a incerteza. “Podemos dizer, então, que vivemos em um ambiente de incertezas, e que se quisermos ter algum domínio sobre acontecimentos futuros, devemos exercitar prevê-los.” (SALLES JUNIOR et al., 2010, p.25)

O exercício de previsão dos riscos e incertezas requer um aglomerado de informações, uma vez que:

quando temos todas as informações sobre algo, temos absoluta certeza. Se tivermos absoluta certeza, isto não pode ser classificado como risco; é coisa conhecida; quando temos informação parcial, ou estamos em um ambiente mutável, não temos certeza e, por ser uma incerteza, existe a probabilidade de ocorrer ou não; quando não temos absolutamente nenhuma informação, isto é o total desconhecimento; é coisa que “a gente não sabe que não sabe”, total incerteza. (SALLES JUNIOR et al., 2010, p.25)

À vista disso, sabe-se que o futuro é feito de incertezas e a partir do momento que se lida de forma mais estruturada, como, prevendo, identificando, conhecendo e controlando os

riscos, temos maior domínio sobre este futuro, fazendo com que seja possível se aproximar dos resultados esperados.

De acordo com Casarotto Filho e Kopittke (2010) antes de decidir sobre o investimento em um projeto é necessário avaliar critérios econômicos, como rentabilidade do investimento, critérios financeiros, quanto à disponibilidade de recursos, e critérios imponderáveis, ou seja, que não podem ser transformados em dinheiro. No entanto, nada disso é possível se antes não existir a disponibilidade de recursos próprios e até mesmo a possibilidade de se obter financiamentos para execução do projeto.

Assim sendo, o custo de retorno do capital investido pode ser calculado e analisado através de diferentes métodos, no entanto, os principais indicadores utilizados são: *Payback* (Prazo de retorno do investimento inicial), TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido) e Índice de Lucratividade e Rentabilidade. Desta maneira, a seguir serão apresentados estes métodos de análise utilizados pelas organizações para recuperação do capital investido. (CASAROTTO FILHO & KOPITTKKE, 2010; LEMES JÚNIOR, RIGO & CHEROBIM, 2005; ASSAF NETO & SILVA, 2002; SOUZA & CLEMENTE, 2001; HASTINGS, 2013; WESTON & BRIGHAM, 2000; GITMAN, 2001; MARION, 2002; SILVA, 2005; ROSS, WESTERFIEL & JORDAN, 2011; SANTOS, 2001; MATARAZZO, 2010)

2.1.7.1 Payback

O *Payback* é utilizado para analisar e rejeitar alternativas com longo prazo de retorno e para medir os riscos de um investimento, ou seja, é o prazo necessário para o retorno do capital investido. (CASOROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2010)

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.156) afirmam, “*payback* é o período de tempo necessário para que as entradas líquidas de caixa recuperem o valor a ser investido no projeto”. Serve para mostrar o tempo necessário para recuperar tudo o que foi investido no negócio, quanto mais rápido o capital voltar, mais atrativo será o negócio.

Considerando que o cálculo de *payback* simples apresenta-se como um método insuficiente para análises, sugerem uma alternativa para o problema de equivalência apresentado neste método, que refere-se ao *payback* descontado o qual inclui o cálculo da remuneração do capital. (CASOROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2010)

Diante deste aspecto, o *payback* descontado é definido por Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.157) como “o período de tempo necessário para recuperar o investimento

inicial, considerando os fluxos de caixa descontados”. A empresa obriga-se a dar prioridade a projetos que tenham retorno mais rápido quando o grau de risco é decisivo, ou seja, precisa de liquidez.

A Fórmula 1 expressa o *Payback*:

$$\mathbf{Payback = Valor\ do\ investimento / Valor\ do\ fluxo\ de\ caixa} \quad \mathbf{(1)}$$

Em suma, o período de *Payback* é interpretado como indicador de risco do projeto de investimento, isto é, quanto maior for o prazo, maior será o risco envolvido. Devido à simplicidade deste método o ideal é que seja utilizado conjuntamente com outros métodos mais aprimorados, que darão um melhor apoio à tomada de decisão.

2.1.7.2 Taxa interna de retorno (TIR)

A TIR é utilizada para avaliar se o retorno é igual ou superior ao custo de capital da empresa o qual seja suficiente para pagar os juros e remunerar os acionistas. Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.161) comentam, “Taxa Interna de Retorno é a taxa que se iguala as entradas de caixa ao valor a ser investido no projeto”. A taxa depende somente dos fluxos de caixa e é a mais usada, quanto maior ela for melhor a viabilidade, podendo ser rentável ou zerar o valor presente dos fluxos de caixa.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p.309) a taxa interna de retorno representa “a taxa de desconto que se iguala, em determinado momento (geralmente usa-se a data de início do investimento-momento zero), as entradas com as saídas previstas de caixa”.

O critério de decisão para esse método é o investimento que apresentar a maior taxa de retorno em comparação à taxa de atratividade (taxa considerada satisfatória pelos tomadores de decisão). Segundo Souza e Clemente (2001, p.64):

Entende-se como Taxa Mínima de Atratividade a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise. A decisão de investir sempre terá pelo menos duas alternativas para serem avaliadas: investir no projeto ou investir na Taxa Mínima de Atratividade. Fica implícito que o capital investido não fica no caixa, mas, sim aplicado a TMA. Assim, o conceito de riqueza gerada deve levar em conta somente o excedente sobre aquilo que já se tem, isto é, o que será obtido além da aplicação do capital na TMA.

Dessa forma, confirma-se que o investidor considera critérios diferentes para o investimento, proporcionando expectativas de retorno antes da decisão.

De acordo com Hastings (2013) a Taxa interna de retorno pode ser compreendida através das seguintes diretrizes: a) $TIR > TMA$: o projeto deve ser aceito; b) $TIR = TMA$: o projeto é indiferente; e c) $TIR < TMA$: o projeto não deve ser aceito. A fórmula 2 mostra o cálculo da TIR.

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} = FC_0 \quad (2)$$

A taxa interna de retorno, assim como as demais técnicas possui vantagens e desvantagens, mas todas as técnicas de análise de investimentos devem ser utilizadas como complemento uma das outras, para que as decisões sejam tomadas através de informações consistentes.

2.1.7.3 Valor presente líquido (VPL)

No momento da decisão pela realização ou não de um investimento o método analisado refere-se ao retorno em valor monetário, ou seja, o valor presente dos retornos deve ser maior que o valor presente dos investimentos. Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.159), “valor presente líquido é o valor presente do fluxo de caixa livre do projeto, descontado ao custo de capital da empresa”. Entre as alternativas de investimento deve-se optar pelo maior valor presente positivo, se for negativo indicará inviabilidade.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p.319) o critério de aceitação ou rejeição do valor presente líquido é simples, “[...] será considerado atraente todo o investimento que apresente um valor presente líquido maior ou igual à zero. Projetos com NPV negativo indicam retorno inferior à taxa mínima requerida para o investimento, revelando ser economicamente desinteressante sua aceitação”. Sendo assim o projeto que não apresentar um valor maior ou igual à zero será considerado economicamente inviável.

Neste contexto, a análise de decisão por meio do VPL tem as seguintes diretrizes: a) $VPL > 0$: o projeto deve ser aceito; b) $VPL = 0$: o projeto é indiferente; e c) $VPL < 0$: o projeto não deve ser aceito. Conforme Assaf Neto (2003, p. 313) “a medida do VPL é obtida entre a diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos do caixa, previstos para cada

período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (desembolso de caixa)”.

Desta forma, o cálculo do VPL dar-se-á de acordo com a Fórmula 3:

$$NPV = \left[\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} \right] - \left[I_0 \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+K)^t} \right] \quad (3)$$

Onde:

FC_t = fluxo (entrada) de caixa de cada período;

K = taxa de desconto do projeto, representada pela rentabilidade mínima requerida (TMA);

I₀ = Investimento no momento zero;

I_t = Valor do investimento previsto em cada período subsequente.

Pode-se considerar que o VPL seja um dos métodos mais eficientes na análise de viabilidade, pois a teoria financeira o aponta como uma das formas mais adequadas para o diagnóstico do investimento.

2.1.7.4 Lucratividade e rentabilidade

Habitualmente os termos lucratividade e rentabilidade são tratados como sinônimos, entretanto há diferenças tanto no seu conceito como no seu cálculo.

A lucratividade indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas. Segundo Weston e Brigham (2000, p.60):

A lucratividade é o resultado líquido de uma série de medidas e decisões [...], os índices de lucratividade mostram os efeitos combinados da liquidez, da administração de ativos e da administração da dívida sobre os resultados operacionais.

Os índices mostram os efeitos da administração, os indicadores usados para estabelecer este percentual são: margem de lucro, margem de contribuição, margem bruta, margem operacional e margem líquida.

A margem de lucro é a taxa representativa do retorno do negócio, representa o valor líquido. De acordo com Marion (2002, p.166), “margem de lucro líquido significa quantos centavos de cada real de venda restaram após a dedução de todas as despesas (inclusive

imposto de renda) [...]”. Refere-se ao lucro obtido para cada real vendido, após descontar todas as despesas.

A margem de contribuição representa o lucro variável, é a diferença entre o preço de venda unitário do produto ou serviço e os custos e despesas variáveis do mesmo. De acordo com Silva (2005) a diferença entre a receita e o custo variável representa a margem de contribuição, podendo ser calculada também a margem de contribuição unitária que é o cálculo obtido por unidades vendidas. De outro modo, a margem de contribuição retrata o valor que cada produto contribui para cobrir os custos da empresa, é uma importante ferramenta para a tomada de decisão em relação aos produtos que precisam maior esforço de vendas, cada unidade vendida gera um lucro para a empresa e a margem de contribuição é a multiplicação das unidades vendidas.

A margem bruta serve para medir a eficiência com que a empresa coloca o seu produto ou serviço à venda, representa o valor que sobra após ter pagado os produtos. Para Gitman (2001, p.142), “a margem bruta mensura a percentagem de cada unidade monetária de vendas que sobra após a empresa ter pagado por seus produtos. Quanto maior a margem bruta, melhor, assim, como menor será o custo relativo dos produtos vendidos”. Em outras palavras, o valor da margem bruta é resultado do total das vendas menos os custos dos produtos vendidos. Sendo assim essa margem mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou após a empresa ter pago seus produtos.

A margem operacional serve para medir a eficiência das operações da atividade fim da empresa, permite avaliar a viabilidade do negócio medindo a porcentagem de lucro obtido em cada unidade monetária de venda antes dos juros e imposto de renda.

Para Gitman (2001, p.142):

A margem operacional mensura a percentagem de cada unidade monetária de vendas que resta após todos os custos e despesas, que não juros e imposto de renda, ter sido abatido. Ela representa o lucro ganho sobre cada unidade monetária de vendas. Lucros operacionais são “puros”, pois eles mensuram apenas os lucros sobre operações e ignoram quaisquer cobranças por parte de credores e do governo (juros e impostos).

Em suma, a margem operacional é obtida através da divisão do lucro operacional pelas vendas, representando o lucro puro ganho sobre cada unidade, no entanto a preferível é a mais alta, quanto maior, melhor.

Para Gitman (2001, p.143): “a margem líquida mensura a percentagem de cada dólar, proveniente das vendas, que resta após todos os custos e despesas, incluindo juros e imposto

de renda, ter sido deduzido [...]”. Quanto maior for à margem líquida melhor, este índice é obtido através da divisão do lucro líquido pelas vendas, o valor resultante será o percentual.

O índice de lucratividade está entre os critérios de decisão do projeto de investimento de capital. O projeto será rentável quando o valor das entradas superarem o investimento inicial.. Para Assaf Neto e Silva (2002, p.322) o índice de lucratividade, “indica, em termos de valor presente, quanto o projeto oferece de retorno para cada unidade monetária investida”.

A rentabilidade para Ross, Westerfiel e Jordan (2011) é uma medida de desempenho dos investimentos dos acionistas. Matarazzo (2010) categoriza os quatro diferente índices da rentabilidade: Giro do Ativo, Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo e Rentabilidade do Patrimônio Líquido, conforme Quadro 1 que resume esses índices.

Quadro 1- Indicadores de rentabilidade

Denominação	Fórmula	Interpretação
Giro do Ativo	$\text{Vendas Líquidas} / (\text{Ativo})$	Indica quanto à organização vendeu para cada R\$ 1 de investimento total. Quanto maior for o índice, melhor.
Margem Líquida	$(\text{Lucro Líquido}) / (\text{Vendas Líquidas}) \times 100$	Indica quanto à organização obtém de lucro para cada R\$ 100 vendidos. Quanto maior for o índice, melhor.
Rentabilidade do Ativo	$(\text{Lucro Líquido}) / (\text{Ativos})$	Evidencia quanto à organização obtém de lucro para cada R\$ 100 de investimento total. Quanto maior for o índice, melhor.
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$(\text{Lucro Líquido}) / (\text{Patrimônio Líquido})$	Evidencia quanto à organização obtém de lucro para cada R\$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício. Quanto maior for o índice, melhor.

Fonte: MATARAZZO, 2010.

Nota: Adaptado

Logo, considera-se que a lucratividade representa os ganhos mais imediatos ao negócio, à medida que a rentabilidade conceitua o retorno sobre o investimento que foi realizado na organização em longo prazo. Dentro dessa concepção, os dois cálculos são de grande relevância para alicerçar a tomada de decisão em investimento.

2.2 GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

As empresas além de enfrentarem transformações externas, como a globalização, competitividade e instabilidades econômicas precisam frequentemente readequar as maneiras de conduzir as atividades internas, como por exemplo, a redução de custos e despesas,

melhoria na qualidade dos produtos, aumento do volume de produção e vendas, entre outros fatores. Conforme as variáveis são modificadas, sejam elas de impacto externo ou interno, elas requerem instrumentos gerenciais que proporcionem a condução dos negócios com êxito. No contexto da gestão empresarial, as práticas da gestão econômico-financeira têm como objetivo subsidiar informações assertivas e confiáveis que permitam os gestores maior segurança no gerenciamento da organização.

Nessa perspectiva, as práticas da gestão econômico-financeira, como a análise do custo x volume x lucro permitem explorar as diversas relações entre as variáveis, tais como, custos, despesas, volume de produção e vendas, receitas e a influência delas em relação ao retorno e ao lucro. A importância da utilização da análise do custo x volume x lucro é enfatizada pela literatura relacionada à gestão econômico-financeira, sendo considerada como uma ferramenta de gestão que auxilia os processos de planejamento, gerenciamento e controle podendo propiciar benefícios para o processo decisório. (MAHER, 2001)

Logo, diversas decisões gerenciais requerem a análise minuciosa do comportamento dos custos, das despesas e dos lucros em virtude das expectativas do volume de vendas. Por esse motivo a importância da aplicação das ferramentas financeiras como apoio ao processo decisório, uma vez que tenham como propósito demonstrar os impactos das alterações dos custos e despesas, volumes de vendas e preços na lucratividade e rentabilidade da organização.

2.2.1 Elementos básicos de gestão financeira

As decisões relacionadas a um empreendimento, no que se refere à diminuição da produção ou o aumento da produção de um determinado produto, bem como a descontinuidade não devem se basear-se somente nos eventuais momentos de crises ou nas dificuldades que um empreendimento poderá enfrentar. Diante disso Possenti (2010) salienta que é necessário realizar uma análise financeira com o objetivo de conhecer a participação de cada produto nos custos e no lucro da empresa para assim tomar uma decisão assertiva.

Nesse sentido a análise de custo-volume-lucro (CVL) é utilizada para averiguar a partir das diversas alternativas as decisões que afetam o lucro operacional. Além disso a análise permite compreender a maneira que o lucro pode ser afetado pelas variações nos elementos que compõe as receitas de vendas, os custos e as despesas totais. (CARDOSO et al., 2013; BRAGA, 2011)

Cardoso et al. (2013, p. 163) enfatiza que partindo de uma analogia simples algumas questões a partir da análise custo-volume-lucro podem ser estudadas:

quantas unidades precisam ser produzidas e vendidas para não se ter prejuízo?; em quanto as vendas podem se reduzir sem que a empresa tenha prejuízo?; se o volume alterar em x%, qual será o lucro?; como essas três questões anteriores funcionam numa empresa que produz e vende uma diversidade de produtos?; que produto deve ter sua produção e venda incentivada caso um recurso comum a diversos produtos esteja em falta?; e vale a pena aceitar uma oferta especial se o cliente estiver disposto a pagar um preço menor que o tradicionalmente cobrado pela empresa?.

Desta maneira, compreende-se que a partir da análise custo-volume-lucro o gestor obtém informações relevantes sobre o negócio, dado que tem aplicabilidade como uma ferramenta de apoio à gestão. À vista disso a utilização da ferramenta de análise permite ao gestor compreender a prática dos seus produtos e custos, sustentando a tomada de decisões. (ABBAS; GONÇALVES; LEONCINE, 2012)

Em linhas gerais, a análise de custo-volume-lucro segundo Cardoso et al. (2013) está alicerçado nas seguintes conjecturas:

- a) Os custos totais podem ser segmentados em fixos e variáveis associados ao nível de atividade (volume de unidades produzidas e vendidas);
- b) A atuação das receitas e dos custos totais é linear em determinadas atividades, isso remete relatar que os preços de venda são constantes em determinadas atividades que a produtividade e os custos dos insumos de produção também são constantes em função da faixa de atividade.
- c) O preço de venda por unidade, os custos variáveis por unidade e os custos fixos são conhecidos;
- d) A análise abrange uma única unidade de determinado produto, quanto contempla uma receita de *mix* de produtos permanecerá constante, mesmo em ocasião de que a quantidade total de unidades variar;
- e) Todas as receitas e custos podem ser incorporados e relacionados sem considerar o valor do dinheiro no tempo.

Para Maher (2001) a análise do custo-volume-lucro é uma importante ferramenta que auxilia os gestores no processo decisório sobre o nível de operação, no que se refere a questões econômicas, financeiras e patrimoniais.

Em conformidade com Martins (2010) a análise do custo-volume-lucro diz respeito a questões relacionadas com o lucro da empresa caso ocorra alterações nas variáveis que a

compõe, como situações de aumento ou diminuição no preço de compra dos insumos, nas despesas variáveis de venda, nos custos e despesas fixas, no volume de vendas e nos preços de vendas.

Nesse contexto para que a relação custo-volume-lucro alcance os seus objetivos, é de suma importância uma cuidadosa classificação dos elementos estruturais que se envolvem na análise, sendo eles: custos, despesas, volume, preço, retorno e lucro.

2.2.1.1 Custos

Determinam-se custos como os valores monetários gastos, com os quais uma organização precisa arcar a fim de atingir seus objetivos. Santos (2001), diz que as empresas que fazem a contabilidade de custos consideram como custos os dispêndios utilizados na produção. Hoji (2003) afirma que os custos são os valores gastos com a obtenção ou utilização de certos insumos, para a fabricação de um produto ou prestação de serviços. Considerando o comportamento dos custos em relação ao volume de produção, os custos podem ser classificados em fixos e variáveis.

Os custos fixos estão vinculados ao processo produtivo, em outras palavras, são considerados os gastos provenientes da produção ou de serviços que não sofrem alterações em relação às mudanças de quantidades ou volumes de produção ou vendas. Embora os custos fixos tenham um valor total que não se altera com a variação da quantidade de bens e serviços produzidos, seu valor unitário se altera de forma inversamente proporcional à alteração da quantidade produzida. (PADOVEZE, 2011; SANTOS, 2001)

Os custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente às vendas realizadas ou nível de produção. Assim, uma pequena mudança na quantidade produzida ou vendida altera proporcionalmente os custos variáveis. Pode-se considerar que os custos variáveis oscilam conforme o volume e intensidade de produção ou vendas, cujos valores totais variam em relação direta com a variação das quantidades produzidas. (PADOVEZE, 2011; SANTOS, 2001)

À vista disso, infere-se que a contabilidade de custos é uma ferramenta de gestão, que além de compreender todos os custos e a maneira que estão alocados na empresa, fornece informações relevantes dos recursos que tem impacto em curto e longo prazo, bem como auxilia na gestão dos preços, na produção e nas vendas, proporcionando o aprimoramento da tomada de decisões.

2.2.1.2 Despesas

Definem-se despesas como os valores vinculados a saídas de dinheiro do caixa ou do banco e que se aplicam nas atividades da área administrativa, vendas e financiamento, por exemplo: salários e encargos, aluguel, telefone, propaganda, impostos, comissões de vendedores. As despesas seguem o mesmo processo dos custos, mas se aplicam aos valores de saídas do escritório, e diferem dos valores vinculados à produção como nos custos. (SANTOS, 2001)

As despesas fixas são aquelas cujo valor a ser pago não depende do valor produzido e do valor das vendas, isto é, são valores gastos com o funcionamento da empresa. (MAHER, 2001) Nesse caso, as despesas mais comuns, são: aluguel, IPTU, salários e encargos, telefone, água, energia elétrica, contabilidade, material de escritório, manutenções do prédio, equipamentos, máquinas e veículos, despesas bancárias, dentre outros. (LUNKES, 2011)

As despesas variáveis são aquelas cujo valor está diretamente relacionado ao valor vendido. Segundo Hoji (2012, p.341), “As despesas variáveis são representadas pelas despesas como comissão de vendas e alguns tipos de impostos sobre vendas”. Assim, Maher (2001) enfatiza que cabe à organização avaliar os valores gastos em função do valor da venda e considerá-los como despesas variáveis. Por exemplo: taxa de administração sobre as vendas efetuadas através do cartão de crédito, comissão de franqueadoras, entre outras.

Portanto, as despesas são os itens gastos com as estruturas de apoio. Em síntese considera-se que as despesas se aplicam a três diferentes áreas, administrativa, vendas e financeira.

2.2.1.3 Volume

Quando uma empresa está iniciando suas atividades, uma das primeiras preocupações relaciona-se com a quantidade de produtos, serviços ou vendas, em termos unitários ou em valor monetário.

Martins (2010) destaca que não basta apenas determinar os custos, despesas e lucro, mas sim saber o volume de cada produto a ser vendido, em decorrência de que sem esta informação não é possível fazer o cálculo do preço de venda, pois é essencial entender, quanto dos custos fixos, despesas fixas e lucro representam em relação à receita de venda total.

Nesse âmbito Dornelas (2001, p. 148) salienta que:

A projeção de vendas está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados e, ainda como o produto chegará ao cliente.

Ainda em conformidade com Dornelas (2001) a projeção de vendas também deve ser feita com base na capacidade produtiva. Além disso, é importante se atentar as questões relacionadas à sazonalidade. Assim, uma maneira de projetar as vendas é através de projeções mensais em termos de volume de vendas e preços praticados.

Para projetar o volume de produção, vendas ou serviços é necessário identificar o mercado consumidor, os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado, à disponibilidade de pessoal, a capacidade dos recursos materiais, máquinas, instalações, a disponibilidade de recursos financeiros, disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários.

2.2.1.4 Preço

A definição do preço de venda é essencial para qualquer empresa. Diante disso, no mercado atual, em muitos ramos de negócios, os preços são ditados pelo mercado, e às organizações precisam se adequar aos preços dos concorrentes. No entanto, por mais que o preço seja imposto pelo mercado, às organizações não devem comercializar um produto que gere retorno negativo, a não ser que se tenham objetivos estratégicos. Importante salientar que se o preço for muito alto dificultará a venda, e se for muito baixo poderá não gerar o retorno esperado. (HOJI, 2012)

Em conformidade com Cogan (2013) são dois métodos básicos para precificação dos produtos e serviços, sendo: custo mais lucro e preço baseado no valor ao cliente. O preço baseado no custo mais lucro contempla o custo de produzir o produto ou serviço e acrescenta uma quantia para consecução do lucro. É mais aplicável em negócios com grandes volumes ou em mercado bastante competitivos. O preço baseado no valor ao cliente enfatiza no preço que entende que o cliente está disposto a pagar, fundamentado em vantagens sobre os concorrentes.

Para Basic et al. (2010) o preço de venda satisfatório é o qual cobre os custos do produto ou serviço e ainda permite um retorno. No mercado onde os produtos dos concorrentes são iguais os preços são estabelecidos pela lei da oferta e demanda. Logo, estabelecido um nível de preço do mercado, a organização deve avaliar a sua margem de contribuição e verificar se o seu preço é compatível com o do mercado.

Ainda de acordo com Cogan (2013) se faz necessário o uso de cálculos para determinação dos preços. São inúmeros os métodos que podem ser empregados, no entanto cabe a cada organização definir o melhor método. À vista disso, um dos métodos bastante utilizado é baseado no custo marginal, isto é, na margem de contribuição. Este método consiste na delimitação de um preço um tanto superior aos custos e despesas variáveis, isso representará uma margem de contribuição que ajudará a cobrir os custos e despesas fixos e conseqüentemente um lucro.

A margem de contribuição no que lhe diz respeito é a diferença obtida entre o preço de venda e o custo variável. Para Ferreira (2011) a partir da margem de contribuição é possível discernir a contribuição de cada produto para cobrir os custos e as despesas fixas da empresa. Souza (2015) salienta que a margem de contribuição compõe o lucro da empresa, dessa forma quanto maior for à margem de contribuição mais rentável será o produto. Padoveze (2011) acrescenta que a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável da empresa.

Assim sendo, compreende-se que primeiramente é necessário avaliar os gastos, visto que após a estruturação pode-se comparar com os preços praticados pelo mercado com perspectivas de mensurar a aceitação dos produtos ou serviços no mercado. Em seguida, deve-se avaliar a expectativa de retorno dos sócios e/ou acionistas no sentido de que os produtos ou serviços sejam lucrativos. Nesse contexto, havendo equilíbrio entre as três variáveis o preço pode ser considerado apropriado. Além do mais, a formação de preços pode ser determinada a partir do cálculo do ponto de equilíbrio, embora seja similar a formação de preços com base na margem de contribuição, evidencia maiores contribuições dado que considera os custos fixos, despesas fixas, rentabilidade e lucratividade.

2.2.1.5 Retorno/lucro

O retorno é classificado como o ganho ou a perda que se tem com determinado investimento ao longo de determinado período de tempo. Nesse âmbito, Gitman (2010, p. 204) explica que o retorno “costuma ser medido como distribuições de caixa durante o período mais a variação de valor, este, expresso como porcentagem do valor do investimento no início do período”.

Diante disso, o retorno de determinado investimento decorre do fluxo de receita futura comparado com as despesas incorridas durante a sua efetivação. Sendo que, o fluxo de receita futura dependerá das condições de mercado no momento da venda dos produtos, ou seja, dos

preços futuro dos produtos e da quantidade que se pretende vender. (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO JÚNIOR, 2011).

Em conformidade com Keynes (1992) um investidor apenas tomará a decisão de aplicar os seus recursos quando dispuser de boas expectativas de retorno sobre o investimento que pretende realizar, ou melhor, quando estiver confiante no fluxo de renda futura desta aplicação. O fluxo de renda futura é o lucro que se espera ganhar da venda de seus produtos, deduzindo as despesas necessárias.

No momento de analisar um investimento é imprescindível considerar a sua conjuntura, como por exemplo, a indagação de estar perdendo a oportunidade de auferir retornos pela aplicação do mesmo montante em outros projetos, denominado como custo de oportunidade. O novo investimento para ser atrativo precisa render pelo menos a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco, conhecida como a taxa mínima de atratividade (TMA). Relativo à TMA a taxa empregada como referência é a Taxa Selic, conhecida como taxa básica de juros. (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE 2010).

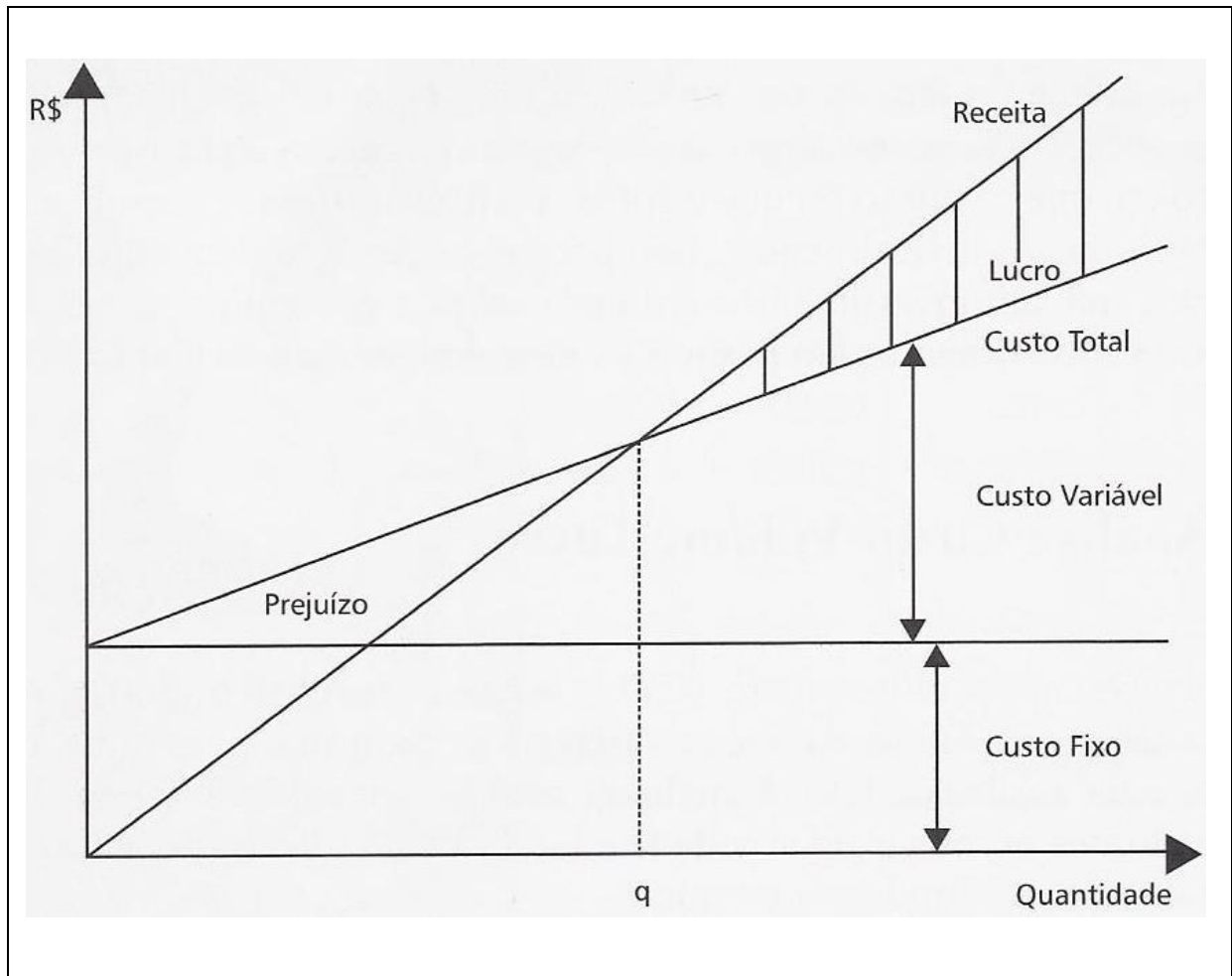
2.2.2 Ponto de equilíbrio

Hoji (2012) conceitua o ponto de equilíbrio como um indicador que informa ao investidor sobre o volume necessário de vendas para cobrir os custos e despesas para assim não apurar prejuízo. Ao aumentar as vendas, a empresa conseguirá obter resultados acima do ponto de equilíbrio e terá retornos positivos. Porém, se as vendas apresentarem valores abaixo do ponto de equilíbrio haverá perdas.

O estudo do ponto de equilíbrio, conceituado por Braga (2011), permite determinar o valor das receitas de vendas essenciais para cobrir os custos operacionais e financeiros e às amortizações das dívidas. Em conformidade com Cardoso et al. (2013) o ponto de equilíbrio foi elaborado com a intenção de facilitar as hipóteses que surgem sobre o comportamento das receitas e dos custos.

Segundo Cogan (2013) no ponto de equilíbrio a receita total se iguala aos custos totais, ou seja, é o qual o lucro líquido iguala a zero, conforme a Figura 7.

Figura 7 - Ponto de nivelamento



Fonte: COGAN, 2013, p. 26.

Analisando o gráfico com base em Cogan (2013), observa-se que quando há o cruzamento das retas da receita total e custo total, os custos e receitas se igualam, formando o ponto de equilíbrio. O eixo vertical representa o ponto de equilíbrio em valor (R\$) enquanto o eixo horizontal representa o ponto de equilíbrio em quantidades (unidades).

Braga (2011) evidencia que no ponto do equilíbrio desconsidera a formação dos estoques presumindo que todo o volume produzido seja vendido separadamente. É importante destacar que a análise do ponto de equilíbrio costuma ser observado em períodos de 12 meses, em consequência que em períodos maiores todos os custos tendem a variar.

O conhecimento do ponto de equilíbrio é fundamental para que a empresa esteja preparada para possíveis variações tanto nos custos e despesas como na quantidade produzida e vendida, podendo ultrapassar o ponto em que o lucro é zero e da mesma maneira se planejar para não auferir prejuízo, tornando-se assim um instrumento no processo de planejamento, controle e tomada de decisões.

2.2.3 O cálculo do ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio pode ser apurado de diversas formas, como desconsiderando determinados custos e despesas e acrescentado outros elementos como lucro desejado, rentabilidade, depreciações, amortizações, entre outros. Diante disso, o ponto de equilíbrio pode ser analisado através de três perspectivas: contábil, econômico e financeiro.

2.2.3.1 Ponto de Equilíbrio Contábil

Sob o ponto de vista de Cardoso et al. (2013) neste componente de análise o lucro contábil é igual à zero. O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) pode ser calculado em quantidade de unidades a serem produzidas e vendidas PEC (un.) e em medidas monetárias, ou seja, é a receita que se precisa auferir para se ter lucro contábil igual zero PEC (\$). Os elementos são expressos na Fórmula 4 e 5:

			(CF + DF)
PEC (un.)	=	$\frac{\quad}{\quad}$	
			(Preço – CVunit. - DVunit.)
			(4)

PEC (\$)	=	(PEC (un.) x Preço)
		(5)

Desta maneira, o ponto de equilíbrio em unidades PEC (un.) refere-se à quantidade mínima que a entidade deve vender para não apurar prejuízo, ao passo que, o ponto de equilíbrio monetário PEC (\$) compete à receita de vendas mínima que a empresa deve auferir para não apurar prejuízo. A partir deste resultado a empresa não obtém lucro, mas também não auferir prejuízos. Ainda assim, conforme o volume de operações se deslocarem acima do ponto de equilíbrio eleva-se os lucros, abaixo desse ponto sucedem-se prejuízos. (CARDOSO et al., 2013)

2.2.3.2 Ponto de Equilíbrio Econômico

Pinto et al. (2008) conceituam Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) como a quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas, acrescida de uma

remuneração mínima (custo de oportunidade) sobre o capital investido na empresa, isto é, a expectativa dos investidores mediante a rentabilidade do negócio.

Sendo assim, com a expectativa da geração de um resultado (lucratividade ou rentabilidade), para Cardoso et al. (2013) o PEE pode ser calculado em quantidade de unidades a serem produzidas e vendidas PEE (un.) e em medidas monetárias PEE (\$). Os cálculos decorrem a partir das Fórmulas 6 e 7:

		(CF + DF)
PEE (un.)	=	$\frac{\quad}{\quad}$
		(Preço - CVunit. - DVunit. - Retorno)
		(6)

PEE (\$)	=	(PEE (un.) x Preço)
		(7)

Assim, o PEE (un.) refere-se à quantidade que uma entidade precisa vender para apurar determinado nível de lucratividade ou rentabilidade, ao momento que, o PEE (\$) compete à receita de vendas que a organização deve auferir para apurar o nível de lucratividade ou rentabilidade estabelecido. (CARDOSO et al., 2013)

2.2.3.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro

No entendimento de Pinto et al. (2008) o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) é a quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas, onde os encargos da depreciação são excluídos por não representarem desembolsos para a empresa. Logo, a amortização precisa ser somada aos custos e despesas.

Cardoso et al. (2013) salienta que no PEF a geração líquida de caixa é nula, isto é, o caixa gerado se iguala ao caixa consumido no período. Sendo assim, o PEF pode ser calculado em quantidade de unidades a serem produzidas e vendidas PEF (un.) e em medidas monetárias PEF (\$). Vejamos as fórmulas 8 e 9 para cálculo.

		(CF + DF – Depreciação + Amortização)
PEF (un.)	=	_____
		(Preço – CVunit. - DVunit.)
		(8)

PEF (\$)	=	(PEF (un.) x Preço)
		(9)

Diante disso, PEF (un.) informa à quantidade que à empresa terá que vender para não ficar sem dinheiro para assim cobrir suas necessidades de desembolso, e o PEF (\$) à receita de vendas que a empresa deve apurar para não ficar sem dinheiro para conseguir cobrir suas necessidades de desembolso. (CARDOSO et al., 2013)

2.2.3.4 Margem de Segurança

No que se refere à Margem de Segurança Cardoso et al. (2013) argumenta que esta corresponde à diminuição das vendas que determinada organização pode sofrer sem apurar prejuízo. Assim, o cálculo da Margem de Segurança dar-se-á conforme a Fórmula 10:

		(Receitas atuais – Receita do PEC)
Margem de Segurança	=	_____
		(Receitas atuais)

De outra maneira, pode-se afirmar que a Margem de Segurança é a diferença entre o nível efetivo de atividade e o nível de atividade do ponto de equilíbrio.

2.2.4 Considerações sobre gestão financeira e ponto de equilíbrio

Diante dos itens apresentados neste tópico, compreende-se que a partir da gestão financeira está diretamente relacionado à oportunidade de auferir retornos positivos com a tomada de decisão. Logo, estuda-se gestão financeira e ponto de equilíbrio com o objetivo de identificar os aspectos que contribuirão para aumentar as chances do negócio dar certo.

Mediante a análise do ponto de equilíbrio, as alterações nas variáveis podem

influenciar de maneira significativa o indicador. De acordo com Martins (2010) as alterações na composição das variáveis influenciam da seguinte maneira o ponto de equilíbrio:

- Dado um aumento nos custos e despesas fixas é acrescido o mesmo aumento no ponto de equilíbrio, isso ocorre em razão de que a cada 1% de aumento nos custos e despesas fixas corresponde a sempre 1% de aumento no Ponto de Equilíbrio. O mesmo fato ocorre quando existe diminuição nos custos e despesas fixas.
- As alterações nos custos e despesas variáveis não sofrem o mesmo impacto no ponto de equilíbrio como as mudanças nos custos e despesas fixas, em razão de que, neste caso é alterada a margem de contribuição. Em suma, se a margem de contribuição unitária for pequena, qualquer alteração nos custos e despesas variáveis ocasionará grandes mudanças nessa mesma margem, dessa forma, estimula grandes variações no ponto de equilíbrio. Caso a margem de contribuição unitária for grande, e as alterações nos custos e despesas também forem grandes, não terá muitas modificações nessa margem, dessa forma, não ocasionará mudanças impactantes no Ponto de Equilíbrio.
- Como uma mudança no preço provoca uma nova margem de contribuição unitária, a mesma relação vista nas alterações dos custos e despesas variáveis são válidas nessa modificação. Por exemplo, para a redução no valor do preço de venda de determinado produto será necessário que as quantidades de vendas aumentem para que se mantenha o mesmo ponto de equilíbrio.

Desse modo, estruturas que possuem em sua composição custos e despesas fixas e variáveis diferenciadas ocasionam condições variadas em termos de volumes e preços de venda. As empresas que possuem maior margem de contribuição unitária na maioria das vezes são mais duradouras, destacando-se em relação aos seus concorrentes, no entanto, estão sujeitas a maiores riscos se as receitas estiverem próximas da faixa de prejuízo.

Assim, o entendimento da variação do comportamento dos custos, despesas e preço de venda além de garantir a tomada de decisão mais precisa ajuda o investidor a um melhor planejamento. A análise da relação custo x volume x lucro é uma forma arrojada de determinar a partir dos custos o quanto se pode auferir de receita, além disso, é uma técnica que fornece informações acerca da fixação dos preços, definição de produção ou aquisição e determinação de diferentes métodos de produção.

Por fim, vista a importância do conhecimento do ponto de equilíbrio é relevante que os gestores utilizem esta ferramenta visando aprimorar a gestão. Ressalta-se que independente

das denominações do Ponto de Equilíbrio, seja Contábil, Econômico ou Financeiro, pode ser incluído no cálculo outros itens que influenciem os resultados.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia e as técnicas que foram utilizadas para realização da pesquisa, com o objetivo de esclarecer a direção para atender o problema de pesquisa. De modo geral, define-se método como o caminho para se chegar a determinado fim, ou seja, é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo. (MARCONI; LAKATOS, 2010; GIL, 2010)

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A natureza deste estudo de pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que não houve preocupação em evidenciar os resultados numericamente, mas sim, em descrever a complexidade acerca do problema com maior nível de profundidade. Nesse sentido, Michel (2009, p.35) salienta que “na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta”.

Para a classificação da pesquisa, tomou como base a sistemática apresentada por Michel (2009) que instrui quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos meios, à pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do estudo foi investigado sobre os seguintes assuntos: Administração e Planejamento Financeiro e Gestão Econômico-Financeira. Em conformidade com Severino (2007, p. 122) esse tipo de pesquisa é aquela que “se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados”. A pesquisa é de campo, visto que foram coletados dados primários necessários ao estudo, juntamente as pizzarias da cidade de Chapecó/SC.

Quanto aos fins, à pesquisa constitui-se como descritiva porque teve como finalidade descrever, interpretar e analisar as características. Em conformidade com Michel (2009, p.43), a pesquisa descritiva “[...] tem o propósito de analisar, com maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências”.

3.2 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA

Esse estudo teve como propósito apresentar as contribuições do uso do cálculo do ponto de equilíbrio para a gestão econômico-financeira. Para tanto, na pesquisa foram investigadas duas dimensões, sendo elas: administração e planejamento financeiro e gestão econômico-financeira. A escolha das dimensões se deu a partir do problema de pesquisa. Em suma, a partir dos levantamentos bibliográficos, foi possível identificar as bases de conhecimento acerca de cada dimensão.

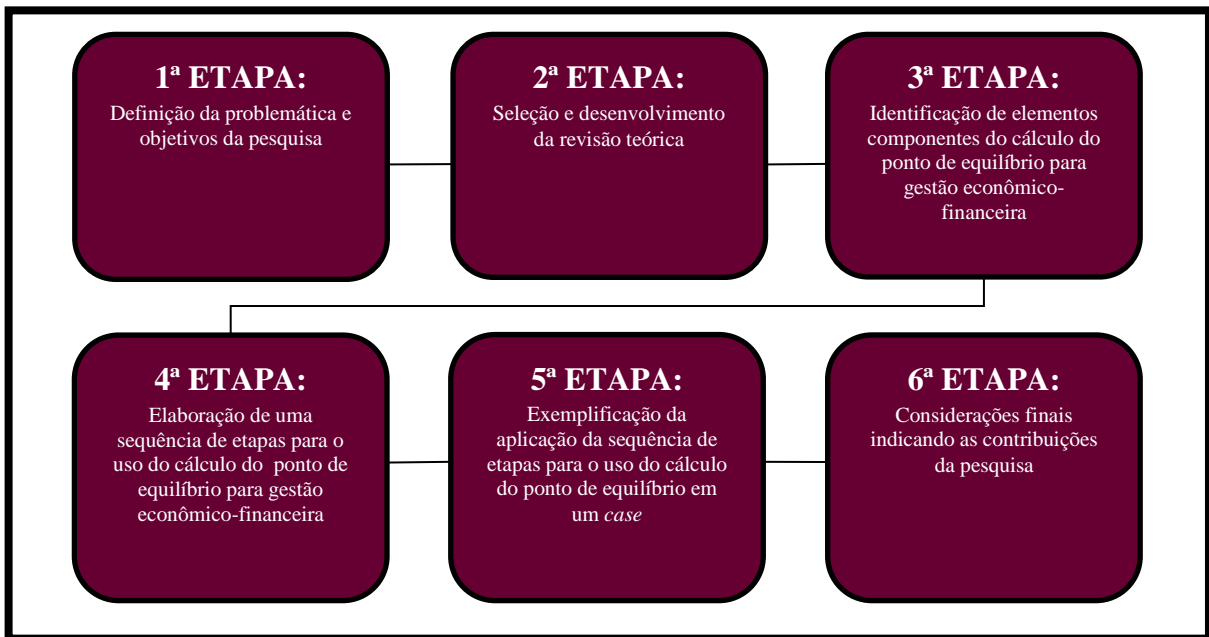
Estudou-se administração e planejamento financeiro com o objetivo de identificar os elementos que contribuirão para aumentar as chances do negócio dar certo, visto que independentemente de qual seja o segmento de atuação do empreendimento é primordial que o planejamento esteja inserido nas organizações, sejam elas, de pequeno porte, médio ou grande. Assim sendo, o processo de planejamento financeiro apresenta-se como uma ferramenta importante para a sustentação das estratégias e à administração financeira de maneira a apoiar o crescimento e por consequência manter o negócio no mercado.

Compreende-se que a partir do estudo dos aspectos ligados à gestão econômico-financeira está diretamente relacionada à oportunidade de auferir retornos positivos com a tomada de decisão. Concernente aos métodos de análise do custo-volume-lucro, o ponto de equilíbrio, é um dos quais permite que ao investidor, mesmo antes de iniciar suas atividades o conhecimento do volume necessário de vendas para cobrir os custos e despesas.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Michel (2009, p.43) evidencia as etapas de uma pesquisa como “[...] a escolha de um assunto, a coleta de informações, o fichamento (registros da teoria estudada), a formulação de problemas, a elaboração e a execução do plano”. Assim, as etapas da pesquisa são apresentadas de maneira sintética no fluxo a seguir (ver Figura 8).

Figura 8 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Na primeira etapa do estudo foram estabelecidos o tema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do projeto. Por se tratar da etapa que norteia o trabalho, sua elaboração baseou-se na premissa de que é necessário encaminhar a pesquisa no sentido de afunilar um assunto amplo até alcançar todos os detalhes.

Na segunda e na terceira etapa foi desenvolvida toda a revisão teórica sobre o objeto de estudo. Durante as etapas buscou-se investigar os seguintes assuntos: administração e planejamento financeiro e gestão econômico-financeira.

Na quarta etapa, foi elaborada uma sequência de etapas para o uso do cálculo do ponto de equilíbrio para gestão econômico-financeira.

Na quinta etapa foi exemplificada a aplicação da sequência de etapas para o uso do cálculo do ponto de equilíbrio em um *case*.

Por fim, na sexta etapa, a partir do resultado do estudo, foram apresentadas às considerações finais e indicadas as contribuições da pesquisa.

3.4 SEQUÊNCIA DE ETAPAS PARA USO DO CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Esse tópico teve como finalidade detalhar a sequência de etapas para uso do cálculo do ponto de equilíbrio para gestão econômico-financeira. Diante disso, constitui-se em uma

sequência de seis etapas. Para tal, foi utilizado como base o referencial teórico que trata sobre o assunto.

A primeira etapa consistiu em classificar os elementos e seus respectivos valores para o cálculo do ponto de equilíbrio, separando de acordo com suas características. Assim, os elementos foram separados em: custos fixos, custos variáveis, despesas fixas e despesas variáveis.

A segunda etapa fundamentou-se em calcular o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) a partir do preço de mercado para encontrar a quantidade de unidades a serem produzidas e vendidas e do volume estimado de vendas para descobrir o preço a ser praticado. A análise do ponto de equilíbrio contábil refere-se à quantidade mínima que a empresa deverá produzir e vender para cobrir todos os seus gastos fixos e variáveis para não apurar prejuízo.

A terceira etapa consistiu em calcular o Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) a partir do preço de mercado para encontrar a quantidade de unidades a serem produzidas e vendidas e do volume estimado de vendas para descobrir o preço a ser praticado, considerando suas principais variações, como a lucratividade e rentabilidade. Nessa etapa pode-se encontrar a rentabilidade através do cálculo do PEE, considerando o preço de mercado e o volume estimado de vendas. A análise do ponto de equilíbrio econômico decorre da quantidade que a empresa deverá vender para atingir determinados níveis de lucratividade ou rentabilidade.

A quarta etapa baseou-se em calcular o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) a partir do preço de mercado para encontrar a quantidade de unidades a serem produzidas e vendidas e do volume estimado de vendas para descobrir o preço a ser praticado, admitindo a depreciação e amortização. No que se refere ao ponto de equilíbrio financeiro a análise consiste em sondar a quantidade que a empresa terá que produzir vender para não ficar sem dinheiro em caixa e ainda cobrir suas necessidades de desembolso.

A quinta etapa fundamentou-se em calcular a Margem de Segurança a partir das receitas atuais e das receitas do ponto de equilíbrio contábil. A margem de segurança consiste em avaliar à quantidade de diminuição das vendas que a empresa pode sofrer sem auferir prejuízo.

Por fim, a sexta etapa, concerniu em analisar a partir da relação do custo-volume-lucro os impactos nas variações positivas e negativas das variáveis envolvidas ao ponto de equilíbrio e ao lucro, em outras palavras, a etapa refere-se à análise de sensibilidade.

3.5 DO CASE

Na coleta de dados se buscou esclarecer o caminho para obtenção dos dados para responder o problema de pesquisa. Mediante as diversas técnicas de coleta de dados, para a elaboração da pesquisa científica foi utilizado como instrumento o levantamento de dados secundários e primários.

Nesse sentido, Michel (2009, p.63) destaca que os dados secundários são “coletados através de análise documental, ou seja, em documentos, relatórios, livros, revistas, jornais, sites etc. Neste caso, deve-se, obrigatoriamente, manter a autoria das ideias e falas, através da informação do autor, seja de forma literal ou parafrásica”.

Assim, para apresentação do *case* foi utilizado como base um relatório do SEBRAE que tem como objetivo relatar as particularidades para constituição de uma pizzaria. Nessa etapa foram descritos as características estruturais peculiares do negócio, como, perfil do negócio, cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios, investimentos iniciais e estimativas dos custos fixos mensais. A escolha pela obtenção dos dados dessa maneira se deu devido à facilidade, uma vez que as informações estão disponíveis no momento necessário.

Como o SEBRAE em seu relatório não considerou informações regionais acerca do negócio realizou-se uma pesquisa envolvendo cinco pizzarias da cidade de Chapecó/SC, doravante denominadas como Pizzaria A, B, C, D, E, com a finalidade de identificar as seguintes indagações: preço médio; volume estimado de vendas ao mês; custo médio para produção de uma pizza considerando apenas os custos com os ingredientes (massa e recheio) e o valor médio entrega. As pizzarias pesquisadas foram do formato à La Carte e Delivery.

Diante disso, os dados coletados foram analisados e interpretados através da metodologia de observação indireta, técnica análise documental. Nesse sentido, os dados foram analisados a partir da leitura e interpretação do material consultado. Os dados obtidos foram organizados em quadros e tabelas objetivando melhor organização e entendimento do leitor. Para Marconi e Lakatos (2010) a análise e interpretação dos dados correspondem à parte mais importante da pesquisa, pois é o momento de transcrever os resultados através de evidências para a confirmação ou contradição das hipóteses.

4 EXEMPLIFICAÇÃO DO USO DO CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Conforme descrito no capítulo 3, na quinta etapa do estudo, foi exemplificada a aplicação da sequência de etapas para o uso do cálculo do ponto de equilíbrio em um *case*. Para apresentação do *case* foi utilizado como base um relatório do SEBRAE que tem como objetivo relatar as particularidades para constituição de uma pizzaria. Nesse âmbito, primeiramente, o capítulo evidencia as características do setor de bares e restaurantes. Após isto, foram descritos as características estruturais peculiares do negócio, como, perfil do negócio, cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios, investimentos iniciais e estimativas dos custos fixos mensais. Em seguida, foram estruturados os dados para o cálculo. Posteriormente, foi calculado o ponto de equilíbrio sob os aspectos contábil, econômico e financeiro e a margem de segurança e apresentadas às análises. Por fim, foi apresentada a análise de sensibilidade.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE BARES E RESTAURANTES

O segmento de alimentação fora do lar, conhecido também como *food service*, é formado por restaurantes, lanchonetes, bares, e outros estabelecimentos que servem refeições. A participação do setor de *food service* em nosso país no gasto das famílias com alimentação cresceu de 24,1% em 2002 para 33,3% em 2014. São diversos os motivos que explicam a expansão, porém, os principais foram o aumento da renda das famílias, maior participação das mulheres no mercado de trabalho, redução do tempo para preparação de refeições em casa, aumento do número de empresas, mudanças no hábito e a busca pela conveniência. (INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL, 2015)

Em conformidade com Abrasel (2015a) o Brasil possui 6,4 milhões de estabelecimentos empresariais, sendo que 99% são micro e pequenas empresas. Presume que exista um total de um milhão de bares e restaurantes, isto é, média de 180 bares e restaurantes para cada cidade do país, considerando 5.570 cidades brasileiras.

Segundo a Fispal (2015) os bares e restaurantes são considerados um dos maiores geradores de empregos e também de pequenos empresários. Considerando trabalhadores, empresários, fornecedores e outros, em torno de 6% da população brasileira estão envolvidos com o funcionamento deste mercado. Este segmento tem gerado cerca de 9 milhões de empregos diretos em todo o país.

Consequentemente, neste mercado há um contingente significativo de pizzarias, dado que o setor movimenta em torno de R\$ 8,5 bilhões por ano, aproximadamente 22 milhões por dia. Somente no estado de São Paulo são vendidas 620 mil pizzas diariamente, sendo que na cidade de São Paulo se concentram 46% das pizzarias brasileiras. (SERVICE, 2015)

Sob o ponto de vista do Sebrae (2015d) o setor tem passado por uma estabilização frente ao cenário econômico atual e a maior reclamação dos empresários do setor de alimentação é o aumento dos custos. É nesse sentido que a Abrasel (2016b) salienta que no ano de 2015, o dólar aumentou acima dos R\$ 4,00, algo incomum desde a implantação do plano real, provocando aumento de toda a cadeia produtiva, principalmente em supermercados e prestadoras de serviços no ramo da alimentação. O reajuste na energia elétrica e combustível elevou ainda mais às despesas dos empresários, que transferiram os aumentos para os preços.

Diante dessa perspectiva, e frente ao cenário econômico desfavorável, o setor deve apostar em um novo modelo de negócio para atrair a clientela. Entre as estratégias de negócio a serem adotadas, é essencial a diferenciação dos produtos e serviços em relação aos concorrentes. À vista disso, o setor mesmo em tempos de crise consegue se manter competitivo ao apostar no diferencial optando por mudanças em seus negócios para torna-los mais eficientes.

4.2 DADOS DE BASE DO CASE

A título de apresentação do *case*, neste item foram expostos os dados do relatório do SEBRAE peculiares à constituição de uma pizzaria. As características estruturais do negócio apresentam-se da seguinte maneira: perfil do negócio, cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios, investimentos iniciais e estimativas dos custos fixos mensais.

As pizzarias são empreendimentos que preparam e comercializam variados sabores e recheios de pizzas. As pizzarias se diferem umas das outras em função das suas variedades, dos componentes de recheios, da forma de preparação da massa, do atendimento e até mesmo no tipo de decoração e acabamento do ambiente.

Sob essa visão, o Sebrae [2014c?] destaca as quatro opções principais de modelos de pizzarias:

- a) Pizzaria à La Carte: É o formato mais tradicional, onde o cliente escolhe a pizza a partir de um cardápio.

- b) Pizzaria Rodízio: Oferece variados tipos de pizzas, e trabalha com preço fixo.
- c) Pizzaria *Fast Food*: É um modelo americano e usualmente comercializa apenas pedaços de pizza para consumo imediato.
- d) Pizzaria *Delivery*: Sua principal característica é trabalhar apenas com o sistema de entrega em domicílio.

Diante disso, neste estudo foi considerada a pizzaria à La Carte e a *Delivery*, com uma estimativa de atendimento de 1400 pessoas por mês. Assim sendo, a pizzaria à La Carte é o modelo mais tradicional, onde o cliente escolhe a pizza a partir de um cardápio e, a pizzaria *Delivery*, é a qual trabalha com o sistema de entrega em domicílio.

Compreende-se que a qualidade da matéria prima é fator relevante e primordial, pois tem relação com o sabor e a textura. Além do mais, a qualidade é um diferencial dos produtos oferecidos. Diante das possibilidades de matéria-prima para a preparação são citadas “Presunto, Peito de peru, Champignon, Linguiça calabresa, Milho, Bacon, Tomate, Cebola pimentão, Queijos, Azeitona, Palmito, Chocolate, Banana, Farinha de Trigo, Temperos, Óleo, Azeite, Sal [...]” (SEBRAE, [2014c?], p.18)

A área mínima necessária para uma pizzaria é em torno de 50 m², porém, se o empreendimento for instalado em um shopping a área poderá ser menor, visto que não será preciso um espaço próprio para mesas e cadeiras e para instalação de banheiros. Nesse âmbito, o estudo considerou um empreendimento com 100 m².

No que tange a contratação da equipe de colaboradores, é primordial a contratação de profissionais para cozinha, atendimento, entrega e um responsável pelo comércio. O serviço de entrega poderá ser terceirizado, no entanto, cabe ao empreendedor avaliar o custo e benefício da terceirização.

No que diz respeito à estrutura, uma pizzaria requer basicamente uma cozinha semi-industrial, um ambiente para os clientes se acomodarem e serem atendidos em mesas, um espaço para o caixa e bebidas, banheiros e um pequeno escritório. O ambiente precisa ser bem planejado para dar conforto e mobilidade aos clientes e colaboradores. Sobretudo, são listados no Quadro 2 alguns móveis, equipamentos e utensílios principais para o funcionamento.

Quadro 2- Móveis, equipamentos e utensílios para funcionamento de uma pizzaria

Ambiente	Móveis, equipamentos e utensílios mínimos necessários	
Cozinha Semi-Industrial	Cortador de frios;	Expositor refrigerado para bebidas;
	Balcão frigorífico;	Fogão;
	Mesa pizzaiola;	Liquidificador industrial;
	Amassadeira;	Batedeira industrial;
	Prateleira para vasilhames das massas;	Exaustor;
	Prateleira para vasilhames dos recheios;	Talheres;
	Prateleira para as caixas de entrega das pizzas;	Vasilhames;
	Forno elétrico, a gás ou a lenha;	Panelas;
	Espaço para lenha se for o caso;	Rolos para abertura das massas;
	Freezer;	Prateleiras para estoque;
	Balança de mesa (Cap. mínima 15 kg);	Formas;
	Extrator de sucos;	Organizador de comandas;
	Refrigerador;	
	Ambiente para receber e acomodar os clientes	Balcão para o caixa;
Mesas e cadeiras;		Móveis para organização dos equipamentos e utensílios;
Impressora fiscal;		Talheres;
Pratos;		Bandejas, e porta guardanapos.
Escritório	Mesa e Cadeira;	Telefone;
	Armário;	Computador;
	Mini arquivo para pastas suspensas;	Impressora;
Instalação sanitária para clientes	Banheiros identificados para cada sexo;	Cores claras;
	Boa Iluminação;	Espaço projetado para acesso de cadeirantes;
Instalação sanitária para colaboradores	Banheiros identificados para cada sexo;	Portas com molas;
	Boa Iluminação;	Ventilação com janelas teladas;
	Cores claras;	

Fonte: SEBRAE, [2014c?].

Nota: Adaptado

Assim, para a cotação dos móveis, equipamentos e utensílios foram consideradas opções intermediárias dentre as opções disponíveis no mercado. Dessa maneira, apresentam-se nas tabelas a seguir as cotações (ver Tabela 1,2 e 3).

Tabela 1 - Cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios para a área da cozinha

Móveis, equipamentos e utensílios para a área da cozinha	
Freezer horizontal 2 portas - 546 l	R\$ 2.400,00
Liquidificador industrial	R\$ 530,00
Forno refratário elétrico 90x90	R\$ 2.200,00
Cortador de frios semi automático	R\$ 1.079,00
Fogão industrial duas bocas	R\$ 330,00
Extrator de suco	R\$ 300,00
Balança eletrônica	R\$ 499,00
Mesa pizzaiola	R\$ 6.760,00
Amassadeira 5 kg	R\$ 1.900,00
Processador de alimentos 1000w	R\$ 650,00
Centrífuga de frutas	R\$ 430,00
Máquina de gelo	R\$ 550,00
Forno de micro-ondas 25l	R\$ 400,00
Pá de pizza (2 unidades)	R\$ 300,00
Formas de pizza em alumínio 20 cm (10 unidades)	R\$ 48,00
Formas de pizza em alumínio 35 cm (10 unidades)	R\$ 33,90
Espátula corte curvo para pizza (2 unidades)	R\$ 66,00
Carretilha para cortar pizza (3 unidades)	R\$ 72,00
Rolo giratório em polietileno 60 cm	R\$ 165,00
Rolo giratório inox 40 cm	R\$ 200,00
Lixeira com pedal	R\$ 250,00
Organizador de comanda 60 cm	R\$ 91,00
Panelas e acessório em geral	R\$ 500,00
Impressora térmica não fiscal para pedidos	R\$ 580,00
Total	R\$ 20.333,90

Fonte: SEBRAE, [2014c?].

Nota: Adaptado

Diante disso, a Tabela 1 destaca as cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios primordiais para a área da cozinha.

Tabela 2 – Cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios para o administrativo e estoque

Móveis, equipamentos e utensílios para o Administrativo e Estoque	
Impressora multifuncional laser	R\$ 600,00
No break	R\$ 450,00
Telefone sem fio + 1 ramal	R\$ 199,00
Monitor 15,6"	R\$ 299,00
Computador Servidor	R\$ 900,00
Periféricos	R\$ 90,00
Lixeira com pedal	R\$ 25,00
Estantes de aço (2 unidades)	R\$ 400,00
Microterminal fiscal (impressora fiscal)	R\$ 730,00
Software	R\$ 2.000,00
Mochila para entrega de pizza	R\$ 120,00
Capa para entrega de pizza (5 unidades)	R\$ 60,00
Caixa de pizza oitavada	R\$ 50,00
Total	R\$ 5.923,00

Fonte: SEBRAE, [2014c?].

Nota: Adaptado

A Tabela 2 apresenta as cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios para o administrativo e o estoque.

Tabela 3 - Cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios para o salão

Móveis, equipamentos e utensílios para o salão	
Computador	R\$ 600,00
No break	R\$ 300,00
Monitor touch screen para garçons	R\$ 1.035,00
Periféricos	R\$ 90,00
Mesa dobrável em madeira 70 x 70 (20 unidades)	R\$ 3.300,00
Cadeira dobrável em madeira (80 unidades)	R\$ 7.200,00
Cadeira infantil (4 unidades)	R\$ 440,00
Aparelho de TV 46"	R\$ 3.000,00
DVD Player	R\$ 150,00
Móvel para guardar copos, talheres e pratos	R\$ 500,00
Material de uso diário	R\$ 500,00
Garfos mesa (80 unidades)	R\$ 313,60
Faca mesa (80 unidades)	R\$ 580,00
Colher de café (50 unidades)	R\$ 67,50
Colher de mesa (50 unidades)	R\$ 134,50
Colher de sobremesa (50 unidades)	R\$ 75,00
Xícaras e pires de café (50 unidades)	R\$ 215,00
Porta guardanapos (20 unidades)	R\$ 240,00
Prato raso 27 cm (80 unidades)	R\$ 680,00
Copo 300 ml (80 unidades)	R\$ 212,00
Cervejeira porta de vidro 445 litros	R\$ 4.890,00
Total	R\$ 24.522,60

Fonte: SEBRAE, [2014c?].

Nota: Adaptado

A Tabela 3 demonstra as cotações do mobiliário, equipamentos e utensílios essenciais para o salão de uma pizzaria.

Dessa maneira, o investimento total para a compra dos mobiliários, equipamentos e utensílios tanto para a área da cozinha, administrativo, estoque e salão foram de R\$ 50.779,50.

As decisões da localização do imóvel, qualidade, tipo, condições físicas influenciam no investimento inicial. Nesse âmbito, o estudo considera um investimento aproximado de R\$ 119.863,50, alocados nos itens destacado na Tabela 4.

Tabela 4 - Investimento inicial aproximado para abertura de uma pizzaria

Investimento inicial	
Reforma do imóvel e instalações (elétricas, hidráulica, gás e comunicações)	R\$ 20.000,00
Despesas com registro da empresa, honorários profissionais e taxas	R\$ 3.500,00
Móveis, equipamentos e utensílios	R\$ 50.879,50
Sistema de exaustão e ar condicionado	R\$ 10.000,00
Estoque inicial de produtos	R\$ 5.000,00
Uniformes	R\$ 584,00
Capital de giro para os primeiros meses	R\$ 30.000,00
Total do investimento	R\$ 119.963,50

Fonte: SEBRAE, [2014c?].

Nota: Adaptado

Para o Sebrae [2014?, p. 28] os custos são todos os gastos efetivados na produção de um bem ou serviço “que serão incorporados posteriormente ao preço dos produtos ou serviços prestados, como: aluguel, água, luz, salários, honorários profissionais, despesas de vendas e

insumos consumidos no processo de estoque e comercialização.” Nesse sentido, destaca-se na Tabela 5 a estimativa de custos fixos mensais típicos de uma pizzaria.

Tabela 5 - Estimativa dos custos fixos mensais de uma pizzaria

Estimativas dos custos fixos mensais	
Aluguel	R\$ 3.500,00
Condomínio	R\$ 300,00
IPTU	R\$ 150,00
Água	R\$ 400,00
Energia Elétrica	R\$ 1.500,00
Telefone	R\$ 110,00
Internet	R\$ 70,00
Honorários Contador (Salário mínimo)	R\$ 724,00
Salários + Encargos	R\$ 8.908,30
Material de Limpeza	R\$ 500,00
Material de Escritório	R\$ 20,00
Manutenção de Equipamentos	R\$ 50,00
Software	R\$ 300,00
Aluguel de máquinas de cartão de crédito	R\$ 300,00
Publicidade e Marketing	R\$ 600,00
Tarifa bancária	R\$ 36,00
Outras despesas	R\$ 500,00
Total	R\$ 17.968,30

Fonte: SEBRAE, [2014c?].

Nota: Adaptado

Para a estimativa dos Salários e Encargos foi utilizado como referência os colaboradores e respectivos salários destacados na Tabela 6.

Tabela 6 – Equipe de colaboradores e respectivos salários

Descrição do cargo	Quantidade	Salários (R\$)
Caixa	1	R\$ 885,50
Pizzaiolo	1	R\$ 1.500,00
Ajudante de cozinha	1	R\$ 900,00
Garçons	2	R\$ 1.549,36
Auxiliar de serviços gerais	1	R\$ 774,68
Entregador terceirizado	1	R\$ 1.800,00
Total	7	R\$ 7.409,54

Fonte: SEBRAE, [2014c?].

Nota: Adaptado

Como o SEBRAE em seu relatório não considerou informações regionais acerca do negócio realizou-se uma pesquisa intencional envolvendo cinco pizzarias da cidade de Chapecó/SC, doravante denominadas como Pizzaria A, B, C, D, E. Assim, os dados obtidos a partir da pesquisa foram organizados na Tabela 7.

Tabela 7 – Dados obtidos com a pesquisa intencional

Pizzarias, preços, volume, custos e valores				
Pizzarias pesquisadas	Preço médio (R\$)	Volume estimado de vendas ao mês (unidades)	Custo médio para produção de uma pizza (R\$)	Valor médio entrega
Pizzaria A	R\$ 56,40	2800	R\$ 23,00	R\$ 8,00
Pizzaria B	R\$ 48,00	1400	R\$ 19,00	R\$ 9,67
Pizzaria C	R\$ 41,75	800	R\$ 17,00	R\$ 7,50
Pizzaria D	R\$ 47,25	1000	R\$ 19,00	R\$ 7,33
Pizzaria E	R\$ 33,30	500	R\$ 13,00	R\$ 8,00
Total	R\$ 226,70	6500	R\$ 91,00	R\$ 40,50
Média	R\$ 45,34	1300	R\$ 18,20	R\$ 8,10

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As características estruturais apresentadas no tópico, que juntas compõem o rol de investimento, são fundamentais para a constituição de uma pizzaria, no entanto trata-se apenas de um perfil de ambiente, assim cabe a cada empreendedor analisar as suas necessidades e definir a sua estrutura. Nesse âmbito, as informações do *case* foram utilizadas apenas para exemplificação da aplicação da sequência de etapas para uso do cálculo do ponto de equilíbrio para gestão econômico-financeira.

4.3 ESTRUTURAÇÃO DOS DADOS PARA O CÁLCULO

Com base nas referências teóricas e na apresentação do *case*, evidenciam-se nesse tópico os dados estruturados para o uso do cálculo do ponto de equilíbrio.

4.3.1 Investimento Inicial

Definem-se como investimentos os gastos necessários para a abertura do negócio. Estes recursos são estimados para projetar o valor a ser investido na estruturação da pizzaria. Assim, na Tabela 8 são descritos todos os investimentos e seus respectivos valores para a realização do projeto.

Tabela 8 - Investimento inicial aproximado para abertura da pizzeria

Investimento inicial	
Reforma do imóvel e instalações (elétricas, hidráulica, gás e comunicações)	R\$ 20.000,00
Despesas com registro da empresa, honorários profissionais e taxas	R\$ 3.500,00
Móveis, equipamentos e utensílios	R\$ 50.779,50
Sistema de exaustão e ar condicionado	R\$ 10.000,00
Estoque inicial de produtos	R\$ 5.000,00
Uniformes	R\$ 584,00
Capital de giro para os primeiros meses	R\$ 30.000,00
Total do investimento	R\$ 119.863,50

Fonte: SEBRAE, [2014c?].

Nota: Adaptado

Conforme a Tabela 8 o investimento inicial necessário para abertura da empresa é de R\$ 119.863,50. Diante disso, o capital de giro no valor de R\$ 30.000,00 deverá ser integralizado pelos sócios e, o restante no valor de R\$ 89.863,50 deverá ser financiado com terceiros. Destaca-se que no início das atividades a empresa não terá recebimentos, por isso a necessidade de capital de giro. Para o financiamento considera-se a simulação evidenciada na Tabela 9.

Tabela 9 - Valor da amortização e dos juros do financiamento

Simulação do financiamento	
Valor a ser financiado	R\$ 119.863,50
Taxa de juros a.m.	2,20%
Prestação mensal	R\$ 4.468,71
Quantidade de meses	36
Amortização	R\$ 2.496,21
Juros do financiamento	R\$ 1.972,50

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A partir da simulação do financiamento observa-se que a amortização é de R\$ 2.496,21 ao mês e o juro equivalente a R\$ 1.972,50 ao mês.

4.3.2 Custos

Para a classificação dos custos fixos os salários e encargos de cada setor foram separados. Assim, apresentam-se na Tabela 10 os valores referentes aos salários e encargos do setor da produção. Para a definição utilizou-se a regra de três simples.

Tabela 10 - Salários e encargos do setor da produção

Descrição do cargo	Quantidade	Salários e encargos (R\$)
Pizzaiolo	1	R\$ 1.900,77
Ajudante de cozinha	1	R\$ 1.140,46
Total	2	R\$ 3.041,23

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

De acordo com a Tabela 10 o total dos salários e encargos do setor da produção é de R\$ 3.041,23 mensais.

Ao se tratar de reformas, instalações e compra de móveis, equipamentos e utensílios têm-se a depreciação. Dessa maneira, utilizou-se como referência o percentual de 10% ao ano. Nesse sentido, a depreciação foi calculada para os itens destacados na Tabela 11.

Tabela 11 - Depreciação

Itens considerados para depreciação	
Reforma do imóvel e instalações (elétricas, hidráulica, gás e comunicações)	R\$ 20.000,00
Móveis, equipamentos e utensílios	R\$ 50.779,50
Sistema de exaustão e ar condicionado	R\$ 10.000,00
Total	R\$ 80.779,50
Depreciação (10%) ao ano	R\$ 8.077,95
Depreciação ao mês	R\$ 673,16

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Assim, infere-se um custo fixo mensal com depreciação no valor de R\$ 673,16. Diante disso, apresenta-se na Tabela 12 a classificação de todos os custos fixos:

Tabela 12 - Custos fixos mensais

Custos Fixos	
Salários + Encargos da Produção	R\$ 3.041,23
Depreciação	R\$ 673,16
Total dos custos fixos	R\$ 3.714,39

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme a Tabela 12 verifica-se que o valor total dos custos fixos mensais é de R\$ 3.714,39.

Através da pesquisa intencional envolvendo as pizzarias da cidade de Chapecó/SC definiu-se o custo médio para produção de uma pizza. Assim, a Tabela 13 evidencia o custo, e logo o total dos custos variáveis do negócio.

Tabela 13 - Custos variáveis por unidade produzida

Custos Variáveis	
Custo médio para produção de uma pizza	R\$ 18,20
Total dos custos variáveis	R\$ 18,20

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Em conformidade com a Tabela 13 destaca-se que os custos variáveis, ou seja, o custo médio para produção de uma pizza considerando apenas os custos com os ingredientes (massa e recheio) é de R\$ 18,20 por unidade produzida.

4.3.3 Despesas

Com a finalidade de classificar as despesas fixas foram definidos os salários e encargos do setor administrativo, conforme a Tabela 14. Para a definição utilizou-se a regra de três simples.

Tabela 14 - Salários e encargos do setor administrativo

Descrição do cargo	Quantidade	Salários e encargos (R\$)
Caixa	1	R\$ 1.122,09
Garçons	2	R\$ 1.963,32
Auxiliar de serviços gerais	1	R\$ 981,66
Total	4	R\$ 4.067,07

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

De acordo com a Tabela 14 os salários e encargos do setor administrativo são de R\$ 4.067,07 ao mês. Assim, a Tabela 15 apresenta a classificação de todas as despesas fixas ocorridas no período de um mês.

Tabela 15 - Despesas fixas mensais

Despesas Fixas	
Aluguel	R\$ 3.500,00
Condomínio	R\$ 300,00
IPTU	R\$ 150,00
Água	R\$ 400,00
Energia Elétrica	R\$ 1.500,00
Telefone	R\$ 110,00
Internet	R\$ 70,00
Honorários do Contador	R\$ 724,00
Salários + Encargos do Administrativo	R\$ 4.067,07
Material de Limpeza	R\$ 500,00
Material de Escritório	R\$ 20,00
Manutenção de Equipamentos	R\$ 50,00
Software	R\$ 300,00
Aluguel de máquinas de cartão de crédito	R\$ 300,00
Publicidade e Marketing	R\$ 600,00
Tarifa bancária	R\$ 36,00
Outras despesas	R\$ 500,00
Juros do financiamento	R\$ 1.972,50
Total das despesas fixas	R\$ 15.099,57

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Diante das despesas fixas mensais demonstradas a partir da Tabela 15 observa-se que o valor total das despesas fixas mensais é de R\$ 15.099,57.

Com base na pesquisa intencional definiu-se como despesa variável o valor correspondente a entrega terceirizada. A Tabela 16 destaca a despesa incorrida, e logo o total das despesas variáveis.

Tabela 16 - Despesas variáveis por unidade

Despesas Variáveis	
Despesas com a entrega (Terceirizado)	R\$ 8,10
Total das despesas variáveis	R\$ 8,10

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Em conformidade com a Tabela 16 destaca-se que as despesas variáveis são de R\$ 8,10 por unidade relativa à despesa com a entrega terceirizada do produto.

4.3.4 Volume e preço

A projeção de vendas foi realizada a partir da pesquisa intencional com as pizzarias. Assim, a Tabela 17 destaca o volume estimado de vendas mensais e o preço médio de mercado.

Tabela 17 - Volume estimado e preço médio de mercado

Volume e preço médio de mercado	
Volume estimado de vendas ao mês (unidades)	1300
Preço médio de mercado (R\$)	R\$ 45,34

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Diante da Tabela 17 observa-se que o volume estimado de vendas ao mês é de 1300 pizzas e o preço médio de mercado R\$ 45,34 por unidade de pizza vendida.

Apresentam-se na Tabela 18 as receitas estimadas de vendas mensais e anuais. A receita estimada de vendas mensais foi determinada a partir da multiplicação do volume estimado de vendas ao mês pelo preço médio de mercado e a receita estimada de vendas anual através da multiplicação da receita estimada de vendas mensais por 12 meses.

Tabela 18 - Receita estimada de vendas

Receita estimada de vendas	
Receita estimada de vendas ao mês (R\$)	R\$ 58.942,00
Receita estimada de vendas ao ano (R\$)	R\$ 707.304,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme a Tabela 18 observa-se que a receita estimada de vendas ao mês é de R\$ 58.942,00 e a receita estimada de vendas anuais de R\$ 707.304,00.

À vista da receita estimada de vendas anual determinou-se a alíquota do simples nacional conforme a Tabela 19. A alíquota foi consultada na Tabela do Simples Nacional - Comércio por meio da Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Tabela 19 - Alíquota do simples nacional

Alíquota do simples nacional (%)	
Alíquota do simples nacional (%)	7,54%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A alíquota do simples nacional usada para fins de cálculo é de 7,54%.

4.3.5 Retorno/lucro

A decisão em realizar um investimento parte da ideia de se multiplicar o capital investido, para remunerar o investimento dos sócios e ou acionistas. Para que o investimento atinja níveis de rentabilidade utilizou-se como referência a taxa de remuneração da poupança

do Banco Central do Brasil, sendo 0,6589% ao mês. Em decorrência de que o capital de giro necessário para o negócio é de R\$ 30.000,00, que será integralizado pelos sócios, a rentabilidade a partir do mercado foi determinado a partir da multiplicação do capital de giro integralizado pela taxa de remuneração da poupança. Com a finalidade de se obter lucro, a taxa de lucratividade esperada foi de 10% ao mês. (ver Tabela 20)

Tabela 20 - Rentabilidade e lucratividade esperada

Rentabilidade e Lucratividade	
Taxa de remuneração da poupança (%)	0,6589%
Rentabilidade a partir do mercado (R\$)	R\$ 197,67
Lucro esperado (%)	10%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Assim, se os sócios optassem por deixar o valor de R\$ 30.000,00 referente ao capital de giro na poupança o rendimento seria de R\$ 197,67 ao mês.

4.4 DO CÁLCULO E ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Por conseguinte, após a classificação dos elementos na primeira etapa foi na segunda etapa calculou-se o ponto de equilíbrio sob os aspectos contábil, econômico e financeiro. Além disso, a margem de segurança.

4.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil

Admitem-se os dados para o cálculo do Ponto de Equilíbrio Contábil na Tabela 21.

Tabela 21 - Cálculo do ponto de equilíbrio contábil (PEC)

Cálculo do ponto de equilíbrio contábil (PEC)	
Dados úteis para o cálculo	
Custos Fixos (R\$)	R\$ 3.714,39
Despesas Fixas (R\$)	R\$ 15.099,57
Custos Variáveis (R\$ por unidade)	R\$ 18,20
Despesas Variáveis (R\$ por unidade)	R\$ 8,10
Preço de Mercado (R\$ por unidade)	R\$ 45,34
Volume Estimado de Vendas ao mês (unidades)	1300
Alíquota do Simples Nacional (%)	7,54%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Desse modo, obtém-se o PEC em quantidade de unidades a serem vendidas e em receita, considerando o preço de mercado:

PEC (un)	=	$\frac{(CF + DF)}{(Preço - CV - DV)}$	=	$\frac{(3.714,39 + 15.099,57)}{(45,34 - (45,34*7,54\%) - 18,20 - 8,10)}$	=	1204 pizzas
PEC (\$)	=	PEC (un) x Preço	=	1204 x 45,34	=	R\$ 54.589,36

O preço e a receita, considerando o volume estimado de vendas ao mês é demonstrado a seguir:

PEC (\$)	=	$\frac{(CF + DF)}{(Preço - CV - DV)}$	=	$\frac{(3.714,39 + 15.099,57 + (18,20*1300) + (8,10*1300))}{(1 - 7,54\%) * 1300}$	=	R\$ 44,10
PEC (\$)	=	Volume x Preço	=	1300 x 44,10	=	R\$ 57.330,00

A partir do cálculo do PEC determinou-se que a quantidade mínima que a empresa deverá vender para cobrir todos os seus gastos fixos e variáveis, para assim não apurar prejuízo é de 1204 pizzas a um preço de R\$ 45,34 cada, totalizando assim uma receita no valor de R\$ 54.589,36. Ou ainda, a empresa deverá vender 1300 pizzas a um preço de R\$ 44,10 cada, a uma receita de R\$ 57.330,00. Diante desse contexto, cada unidade vendida acima de 1204 ou com um preço acima de R\$ 44,10 passa a contribuir para a formação do lucro, isto é, acima disso o lucro será positivo e, abaixo, negativo (prejuízo), ou seja, a receita não será suficiente para pagar os gastos fixos e variáveis necessários para a produção de uma pizza no referido período de um mês. Portanto, esse é o ponto de equilíbrio da empresa, cobrindo os custos operacionais.

4.4.2 Ponto de Equilíbrio Econômico

Desta maneira, na terceira etapa foi calculado o ponto de equilíbrio econômico (PEE) que teve como objetivo delimitar o volume que a organização precisará vender para apurar uma lucratividade desejada de 10% ao mês, e para obter uma rentabilidade de 0,6589% ao

mês. Além disso, calculou-se o preço que deverá ser praticado mediante uma lucratividade desejada de 10% ao mês e uma rentabilidade de 0,6589% ao mês. Por fim, calculou-se a rentabilidade a partir do preço de mercado e do volume estimado de vendas ao mês. Assim, os dados úteis para o cálculo são destacados na Tabela 22.

Tabela 22 - Cálculo do ponto de equilíbrio econômico (PEE)

Cálculo do ponto de equilíbrio contábil (PEE)		
Dados úteis para o cálculo		
Custos Fixos (R\$)	R\$	3.714,39
Despesas Fixas (R\$)	R\$	15.099,57
Custos Variáveis (R\$ por unidade)	R\$	18,20
Despesas Variáveis (R\$ por unidade)	R\$	8,10
Preço de Mercado (R\$ por unidade)	R\$	45,34
Volume Estimado de Vendas ao mês (unidades)		1300
Alíquota do Simples Nacional (%)		7,54%
Rentabilidade (%)		0,6589%
Rentabilidade (R\$)	R\$	197,67
Lucratividade (%)		10%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O PEE em quantidade de unidades a serem vendidas e em receita, considerado o preço de mercado e uma lucratividade desejada de 10% a.m. é expresso a seguir:

$$\begin{aligned}
 \text{PEE (un)} &= \frac{(\text{CF} + \text{DF})}{(\text{Preço} - \text{CV} - \text{DV} - \text{Retorno})} = \frac{(3.714,39 + 15.099,57)}{(45,34 - (45,34 * 7,54\%) - (45,34 * 10\%) - 18,20 - 8,10)} = 1697 \text{ pizzas} \\
 \text{PEE (\$)} &= \text{PEE (un)} \times \text{Preço} = 1697 \times 45,34 = \text{R\$ } 76.941,98
 \end{aligned}$$

A quantidade de unidades a serem vendidas e a receita, considerando o preço do mercado e uma rentabilidade de 0,6589% a.m. é apresentado abaixo:

$$\begin{aligned}
 \text{PEE (un)} &= \frac{(\text{CF} + \text{DF})}{(\text{Preço} - \text{CV} - \text{DV} - \text{Retorno})} = \frac{(3.714,39 + 15.099,57)}{(45,34 - (45,34 * 7,54\%) - (45,34 * 0,6589\%) - 18,20 - 8,10)} = 1228 \text{ pizzas} \\
 \text{PEE (\$)} &= \text{PEE (un)} \times \text{Preço} = 1228 \times 45,34 = \text{R\$ } 55.677,52
 \end{aligned}$$

O PEE pelo preço e a receita, considerando o volume estimado de vendas ao mês com uma lucratividade de 10% a.m. é apresentado a seguir:

$$\begin{aligned} \text{PEE (\$)} &= \frac{(\text{CF} + \text{DF})}{(\text{Preço} - \text{CV} - \text{DV} - \text{Retorno})} = \frac{(3.714,39 + 15.099,57 + (18,20 \cdot 1300) + (8,10 \cdot 1300))}{(1 - 10\% - 7,54\%) \cdot 1300} = \text{R\$ } 49,44 \\ \text{PEE (\$)} &= \text{Volume} \times \text{Preço} = 1300 \times 49,44 = \text{R\$ } 64.272,00 \end{aligned}$$

O PEE pelo preço e a receita, considerando o volume estimado de vendas ao mês com uma rentabilidade de 197,67 a.m. é calculado abaixo:

$$\begin{aligned} \text{PEE (\$)} &= \frac{(\text{CF} + \text{DF})}{(\text{Preço} - \text{CV} - \text{DV} - \text{Retorno})} = \frac{(3.714,39 + 15.099,57 + (18,20 \cdot 1300) + (8,10 \cdot 1300) + 197,67)}{(1 - 7,54\%) \cdot 1300} = \text{R\$ } 44,26 \\ \text{PEE (\$)} &= \text{Volume} \times \text{Preço} = 1300 \times 44,26 = \text{R\$ } 57.538,00 \end{aligned}$$

O cálculo da rentabilidade a partir do preço de mercado e do volume estimado de vendas ao mês é demonstrado a seguir:

$$\text{PEE (\$)} = \frac{(\text{CF} + \text{DF})}{(\text{Preço} - \text{CV} - \text{DV} - \text{Retorno})} = \frac{(3.714,39 + 15.099,57)}{(45,34 - (45,34 \cdot 7,54\%) - 18,20 - 8,10) \cdot 1300} = \text{R\$ } 1.493,81$$

Com base no cálculo do PEE determinou-se que para a empresa apurar uma lucratividade de 10% ao mês precisará vender uma quantidade de 1697 pizzas com uma receita de R\$ 76.941,98. E, para uma rentabilidade de 0,6589% ao mês, será necessário vender 1228 pizzas a um preço de R\$ 45,34 cada, totalizando uma receita de R\$ 55.677,52. O preço a ser praticado mediante uma lucratividade esperada de 10% ao mês é de R\$ 49,44, auferindo uma receita de R\$ 64.272,00. E, a uma rentabilidade de 0,6589% ao mês o preço a ser praticado é de R\$ 44,26, para um volume de 1300 pizzas, com uma receita de R\$

57.538,00. A rentabilidade a partir do preço de mercado (R\$ 45,34) e do volume estimado (1300 unidades) será de R\$ 1.493,81 ao mês.

Fazendo um comparativo entre o PEC e o PEE observou-se que para que a empresa ultrapasse o nível mínimo de atividades para não obter prejuízo e alcançar um lucro de 10% ao mês é necessário vender um adicional de 493 pizzas. Já para obter uma rentabilidade de 0,6589% ao mês é preciso vender 24 pizzas a mais. Analisando o impacto no preço, mediante a relação do PEC e do PEE, para que a organização alcance um lucro de 10% ao mês é necessário um aumento no preço de R\$ 5,35 por pizza, e para que obtenha uma rentabilidade de 0,6589% a.m. é preciso um aumento no preço de R\$ 0,16 por pizza.

4.4.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro

Com o intuito de delimitar a quantidade que a organização terá que vender para não ficar sem dinheiro em caixa, foi calculado na quarta etapa o ponto de equilíbrio financeiro (PEF). Assim, admitem-se os dados úteis para o cálculo na Tabela 23.

Tabela 23 - Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro (PEF)

Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro (PEF)		
Dados úteis para o cálculo		
Custos Fixos (R\$)	R\$	3.714,39
Despesas Fixas (R\$)	R\$	15.099,57
Custos Variáveis (R\$ por unidade)	R\$	18,20
Despesas Variáveis (R\$ por unidade)	R\$	8,10
Preço de Mercado (R\$ por unidade)	R\$	45,34
Volume Estimado de Vendas ao mês (unidades)		1300
Receita Estimada de Vendas ao ano (R\$)	R\$	707.304,00
Alíquota do Simples Nacional (%)		7,54%
Depreciação (R\$)	R\$	673,16
Amortização (R\$)	R\$	2.496,21

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Dessa maneira, obtém-se o PEF em quantidade de unidades a serem vendidas e em receita, o preço de mercado:

(CF + DF - Depreciação + Amortização)		(3.714,39 + 15.099,57 - 673,16 + 2.496,21)	
PEF (un) =	_____	=	_____ = 1321 pizzas
	(Preço - CV - DV)		(45,34 - (45,34*7,54%) - 18,20 - 8,10)
PEF (\$) =	PEF (un) x Preço	=	1321 x 45,34 = R\$ 59.894,14

E, o PEF pelo preço e a receita, considerando o volume estimado de vendas ao mês:

(CF + DF - Depreciação + Amortização)		(3.714,39 + 15.099,57 + (18,20*1300) + (8,10*1300) - 673,16 + 2.496,21)	
PEF (\$) =	_____	=	_____ = R\$ 45,61
	(Preço - CV - DV)		(1 - 7,54%) * 1300
PEF (\$) =	Volume x Preço	=	1300 x 45,61 = R\$ 59.293,00

Referente ao ponto de equilíbrio financeiro para que a empresa consiga honrar suas dívidas de financiamento será necessário produzir e vender 1321 pizzas a um preço de R\$ 45,34 cada com uma receita de R\$ 59.894,14 ou ainda deverá vender 1300 pizzas a um preço de R\$ 45,61 com uma receita de R\$ 59.293,00.

4.4.4 Margem de Segurança

Com o propósito de obter a informação da quantidade de diminuição das vendas que a organização pode sofrer sem apurar prejuízo, foi calculada na quinta etapa, a margem de segurança. Assim, apresentam-se os dados úteis para o cálculo na Tabela 24.

Tabela 24 - Cálculo da margem de segurança

Cálculo da margem de segurança	
Dados úteis para o cálculo	
Preço de Mercado (R\$ por unidade)	R\$ 45,34
PEC (unidades)	1204
Volume Estimado de Vendas ao mês (unidades)	1300
Receita do PEC (R\$)	R\$ 54.606,31
Receita Estimada de Vendas ao mês (R\$)	R\$ 58.942,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Importante destacar que a Receita do PEC (R\$) foi obtida através da multiplicação do Preço de Mercado (R\$ por unidade) pelo volume do PEC (unidades). Diante disso, o cálculo da margem de segurança é apresentado abaixo:

Margem de Segurança =	(Receitas atuais - Receita do PEC)	=	(58.492,00 - 54.606,31)	=	7,36%
	(Receitas atuais)		(58.492,00)		

Quanto à Margem de Segurança a empresa poderá diminuir 7,36% do seu volume estimado de vendas no mês, isto é, 96 pizzas, e ainda assim não irá apurar prejuízo.

4.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A análise do custo, volume e lucro possibilita identificar através de simulações, o impacto de variações positivas e negativas das variáveis que envolvem o preço de venda, os volumes e outros itens relacionados ao ponto de equilíbrio e ao lucro da empresa.

Nesse contexto, apresenta-se a seguir as simulações nas variáveis: volume, preço e custos variáveis. Para isto, serão aplicadas variações positivas e negativas de 10% e 20% nas variáveis de modo a observar o impacto destas variações nos custos variáveis, na margem de contribuição unitária, no lucro e no ponto de equilíbrio contábil.

A Tabela 25 demonstra o que ocorre quando há variações no volume de pizzas vendidas no período referente há um mês.

Tabela 25 – Análise de sensibilidade baseada em variações do volume

Itens	Variações				
	-20%	-10%	Dados originais	10%	20%
Preço de Mercado (R\$ por unidade)	R\$ 45,34	R\$ 45,34	R\$ 45,34	R\$ 45,34	R\$ 45,34
Volume Estimado de Vendas ao mês (unidades)	1040	1170	1300	1430	1560
Receita Estimada de Vendas ao mês (R\$)	R\$ 47.153,60	R\$ 53.047,80	R\$ 58.942,00	R\$ 64.836,20	R\$ 70.730,40
Alíquota do Simples Nacional (R\$)	R\$ 3.555,38	R\$ 3.999,80	R\$ 4.444,23	R\$ 4.888,65	R\$ 5.333,07
Custos Variáveis (R\$)	R\$ 18.928,00	R\$ 21.294,00	R\$ 23.660,00	R\$ 26.026,00	R\$ 28.392,00
Despesas Variáveis (R\$)	R\$ 8.424,00	R\$ 9.477,00	R\$ 10.530,00	R\$ 11.583,00	R\$ 12.636,00
Custos e Despesas Variáveis Totais (R\$)	R\$ 27.352,00	R\$ 30.771,00	R\$ 34.190,00	R\$ 37.609,00	R\$ 41.028,00
Receita Marginal (R\$)	R\$ 16.246,22	R\$ 18.277,00	R\$ 20.307,77	R\$ 22.338,55	R\$ 24.369,33
Custos Fixos (R\$)	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39
Despesas Fixas (R\$)	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57
Custos e Despesas Fixas Totais (R\$)	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96
Lucro (R\$)	-R\$ 2.567,74	-R\$ 536,97	R\$ 1.493,81	R\$ 3.524,59	R\$ 5.555,37
Custo Variável (R\$ por unidade)	R\$ 18,20	R\$ 18,20	R\$ 18,20	R\$ 18,20	R\$ 18,20
Despesas Variáveis (R\$ por unidade)	R\$ 8,10	R\$ 8,10	R\$ 8,10	R\$ 8,10	R\$ 8,10
Alíquota do Simples Nacional (R\$ por unidade)	R\$ 3,42	R\$ 3,42	R\$ 3,42	R\$ 3,42	R\$ 3,42
Margem de Contribuição (R\$ por unidade)	R\$ 15,62	R\$ 15,62	R\$ 15,62	R\$ 15,62	R\$ 15,62
PEC (q)	1204	1204	1204	1204	1204
PEC (\$)	R\$ 54.606,31	R\$ 54.606,31	R\$ 54.606,31	R\$ 54.606,31	R\$ 54.606,31

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Para as reduções de 20% e 10% na quantidade produzida, observam-se um prejuízo de R\$ 2.567,74 e R\$ 536,97 no lucro, respectivamente. As variações positivas de 10% e 20% provocaram acréscimos de R\$ 2.030,78 e R\$ 4.061,56.

As variações tanto negativas quanto positivas na quantidade ocasionam variações proporcionais nos custos e despesas variáveis, este fato ocorre pela própria natureza dos custos e despesas. O custo e a despesa variável unitário permanecem o mesmo em decorrência que as quantidades e os custos e despesas variáveis totais sofrerem variações proporcionais. Assim, não houve alterações na margem de contribuição unitária e no ponto de equilíbrio.

Na Tabela 26 apresenta-se o que ocorre quando há variações no preço. As premissas fixadas na variação de quantidade serão mantidas.

Tabela 26 – Análise de sensibilidade baseada em variações do preço

Itens	Variações				
	-20%	-10%	Dados originais	10%	20%
Preço de Mercado (R\$ por unidade)	R\$ 36,27	R\$ 40,81	R\$ 45,34	R\$ 49,87	R\$ 54,41
Volume Estimado de Vendas ao mês (unidades)	1300	1300	1300	1300	1300
Receita Estimada de Vendas ao mês (R\$)	R\$ 47.153,60	R\$ 53.047,80	R\$ 58.942,00	R\$ 64.836,20	R\$ 70.730,40
Alíquota do Simples Nacional (R\$)	R\$ 3.555,38	R\$ 3.999,80	R\$ 4.444,23	R\$ 4.888,65	R\$ 5.333,07
Custos Variáveis (R\$)	R\$ 23.660,00	R\$ 23.660,00	R\$ 23.660,00	R\$ 23.660,00	R\$ 23.660,00
Despesas Variáveis (R\$)	R\$ 10.530,00	R\$ 10.530,00	R\$ 10.530,00	R\$ 10.530,00	R\$ 10.530,00
Custos e Despesas Variáveis Totais (R\$)	R\$ 34.190,00	R\$ 34.190,00	R\$ 34.190,00	R\$ 34.190,00	R\$ 34.190,00
Receita Marginal (R\$)	R\$ 9.408,22	R\$ 14.858,00	R\$ 20.307,77	R\$ 25.757,55	R\$ 31.207,33
Custos Fixos (R\$)	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39
Despesas Fixas (R\$)	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57
Custos e Despesas Fixas Totais (R\$)	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96
Lucro (R\$)	-R\$ 9.405,74	-R\$ 3.955,97	R\$ 1.493,81	R\$ 6.943,59	R\$ 12.393,37
Custo Variável (R\$ por unidade)	R\$ 18,20	R\$ 18,20	R\$ 18,20	R\$ 18,20	R\$ 18,20
Despesas Variáveis (R\$ por unidade)	R\$ 8,10	R\$ 8,10	R\$ 8,10	R\$ 8,10	R\$ 8,10
Alíquota do Simples Nacional (R\$ por unidade)	R\$ 2,73	R\$ 3,08	R\$ 3,42	R\$ 3,76	R\$ 4,10
Margem de Contribuição (R\$ por unidade)	R\$ 7,24	R\$ 11,43	R\$ 15,62	R\$ 19,81	R\$ 24,01
PEC (un)	2600	1646	1204	950	784
PEC (\$)	R\$ 94.294,80	R\$ 67.171,87	R\$ 54.606,31	R\$ 47.357,99	R\$ 42.641,24

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As variações negativas provocaram grandes impactos no lucro. Para a redução de 20% no preço, observa-se que há prejuízo de R\$ 9.405,74 e para a redução de 10% houve um prejuízo de R\$ 3.955,97. As variações positivas de 10% e 20% causaram um aumento de R\$ 5.449,78 e R\$ 10.889,56, respectivamente no lucro.

Analisando o ponto de equilíbrio em quantidades a partir das variações nos preços, observou-se que quanto maior a redução do preço, menor será a margem de contribuição e maior será o ponto de equilíbrio. Isto significa que quanto menor o preço e a margem de contribuição, maior será a quantidade de pizzas a serem vendidas para cobrir todos os custos e despesas variáveis. Para a redução de 20% no preço, houve aumento em 115,9% no ponto de equilíbrio, equivalente a R\$ 94.294,80. Para a redução de 10% no preço, houve aumento em 36,7% no ponto de equilíbrio, equivalente a R\$ 67.171,87. Da mesma maneira, os aumentos

de 10% e de 20% no preço ocasionam uma diminuição de 21,1% e 34,9% no ponto de equilíbrio, respectivamente.

A Tabela 27 demonstra o que ocorre quando há variações nos custos variáveis. Nesta simulação, a quantidade e o preço são mantidos.

Tabela 27 – Análise de sensibilidade baseada em variações nos custos variáveis

Itens	Variações				
	-20%	-10%	Dados originais	10%	20%
Preço de Mercado (R\$ por unidade)	R\$ 45,34	R\$ 45,34	R\$ 45,34	R\$ 45,34	R\$ 45,34
Volume Estimado de Vendas ao mês (unidades)	1300	1300	1300	1300	1300
Receita Estimada de Vendas ao mês (R\$)	R\$ 58.942,00	R\$ 58.942,00	R\$ 58.942,00	R\$ 58.942,00	R\$ 58.942,00
Alíquota do Simples Nacional (R\$)	R\$ 4.444,23	R\$ 4.444,23	R\$ 4.444,23	R\$ 4.444,23	R\$ 4.444,23
Custos Variáveis (R\$)	R\$ 18.928,00	R\$ 21.294,00	R\$ 23.660,00	R\$ 26.026,00	R\$ 28.392,00
Despesas Variáveis (R\$)	R\$ 10.530,00	R\$ 10.530,00	R\$ 10.530,00	R\$ 10.530,00	R\$ 10.530,00
Custos e Despesas Variáveis Totais (R\$)	R\$ 29.458,00	R\$ 31.824,00	R\$ 34.190,00	R\$ 36.556,00	R\$ 38.922,00
Receita Marginal (R\$)	R\$ 25.039,77	R\$ 22.673,77	R\$ 20.307,77	R\$ 17.941,77	R\$ 15.575,77
Custos Fixos (R\$)	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39	R\$ 3.714,39
Despesas Fixas (R\$)	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57	R\$ 15.099,57
Custos e Despesas Fixas Totais (R\$)	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96	R\$ 18.813,96
Lucro (R\$)	R\$ 6.225,81	R\$ 3.859,81	R\$ 1.493,81	-R\$ 872,19	-R\$ 3.238,19
Custo Variável (R\$ por unidade)	R\$ 14,56	R\$ 16,38	R\$ 18,20	R\$ 20,02	R\$ 21,84
Despesas Variáveis (R\$ por unidade)	R\$ 8,10	R\$ 8,10	R\$ 8,10	R\$ 8,10	R\$ 8,10
Alíquota do Simples Nacional (R\$ por unidade)	R\$ 3,42	R\$ 3,42	R\$ 3,42	R\$ 3,42	R\$ 3,42
Margem de Contribuição (R\$ por unidade)	R\$ 19,26	R\$ 17,44	R\$ 15,62	R\$ 13,80	R\$ 11,98
PEC (un)	977	1079	1204	1363	1570
PEC (\$)	R\$ 44.286,85	R\$ 48.908,16	R\$ 54.606,31	R\$ 61.807,30	R\$ 71.195,99

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

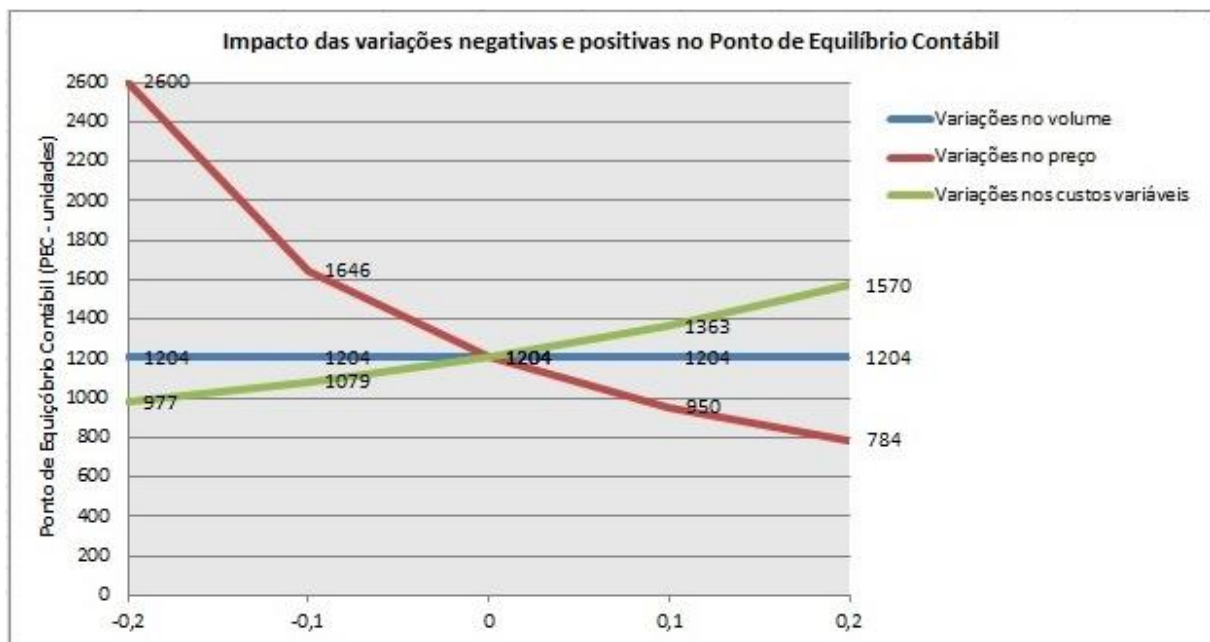
Para as reduções de 20% e de 10% nos custos variáveis, observam-se acréscimos de 316,8% e de 158,4% no lucro, respectivamente. As variações positivas provocaram diminuição de 41,6% e de 116,8% no lucro.

As variações negativas nos custos variáveis provocaram diminuições no ponto de equilíbrio e da mesma maneira as variações positivas acarretaram aumento. Desta maneira, verificou-se que com uma redução de 20% nos custos variáveis, o ponto de equilíbrio diminuiu em 18,9%, passando de 1204 unidades para 977. Para a redução de 10%, verifica-se uma diminuição em 10,4% do ponto de equilíbrio, passando de 1204 unidades para 1079. Observa-se que com o aumento de apenas 10% nos custos variáveis, há um acréscimo de 13,2% no ponto de equilíbrio, passando de 1204 unidades para 1363. Em valor, o ponto de equilíbrio apresenta aumento de R\$ 54.606,31 para R\$ 61.807,30. Com o acréscimo de 20% nos custos variáveis, há um aumento de 30,4% no ponto de equilíbrio, passando de 1204 unidades para 1570. Em valor, o ponto de equilíbrio passa de R\$ 54.606,31 para R\$ 71.195,99.

De maneira geral, entende-se que quanto menor for os custos variáveis, maior será o lucro e menor será o ponto de equilíbrio, em outras palavras, será mais fácil para a empresa ultrapassar o ponto de equilíbrio e obter lucro se o custo variável for menor. Da mesma forma que, quanto maiores os custos variáveis, menor serão o lucro e maior o ponto de equilíbrio, aumentando a possibilidade de que a empresa entre em prejuízo.

De acordo com as variações, pode-se observar conforme o Gráfico 1 que as variações no preço e nos custos variáveis são mais influentes nos resultados do Ponto de Equilíbrio Contábil que as variações no volume de vendas.

Gráfico 1 - Impacto das variações no Ponto de Equilíbrio Contábil



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

À vista disso, destaca-se que as variações no volume não causaram nenhum impacto no ponto de equilíbrio em função de que os custos variáveis se alteraram na mesma proporção da quantidade. No entanto, em relação às variações do preço, constatou que o ponto de equilíbrio aumentou cada vez mais quando há reduções no preço. Do mesmo modo que aumentos no preço acarretam diminuição no ponto de equilíbrio. Por consequência disso, a diminuição no preço deve ser equilibrada por acréscimos nas quantidades vendidas. Já as variações nos custos variáveis influenciaram concomitantemente o ponto de equilíbrio e o lucro. Verificou-se que um aumento de somente 10% nos custos variáveis provocou o aumento do ponto de equilíbrio, apresentando uma situação de prejuízo. Outrossim, a redução

de somente 10% nos custos variáveis provocou uma diminuição no ponto de equilíbrio, melhorando assim o lucro.

A margem de contribuição é uma ferramenta muito utilizada na gestão de custos, sendo que influencia no nível mínimo de produtos que devem ser produzidos e vendidos para que a empresa consiga cobrir todos seus custos fixos e variáveis. Assim, compreende-se que a se houver um aumento na margem de contribuição, está proporcionará um lucro maior. Apoiado nas simulações apresentadas anteriormente notou-se que quanto menor a margem de contribuição maior o ponto de equilíbrio e conseqüentemente a possibilidade da empresa entrar em prejuízo aumenta significativamente. Desta forma, quanto maior o ponto de equilíbrio, mais difícil será para obter lucro. Assim, quanto maior for a margem de contribuição, menor será o ponto de equilíbrio, gerando um lucro maior. Diante das simulações, constatou-se que apenas as variações na quantidade não provocaram alterações na margem de contribuição. Logo, o preço e os custos variáveis possuem relação direta com a margem de contribuição.

Pode-se observar que quando houve um acréscimo no preço, a margem de contribuição também cresceu, considerando que os custos variáveis se mantiveram. Diante disso, a queda do preço causou a diminuição da margem de contribuição, dado que a mesma foi subtraída do preço pelos gastos variáveis e fixos unitários. As alterações no custo variável provocam mudanças inversas na margem de contribuição. Assim, verificou-se que quando houve aumento nos custos variáveis, a margem de contribuição diminuiu e da mesma maneira quando houve diminuição nos custos variáveis, a margem de contribuição aumentou. Neste âmbito, com a finalidade de melhorar a margem de contribuição, as alterações nos custos variáveis devem ser equilibradas por modificações no preço e nas quantidades produzidas. Assimila-se que quanto maior a margem de contribuição, maior será o lucro.

A partir da análise das variações, o empresário terá o conhecimento do impacto das mudanças nas variáveis. Diante disso, poderá se planejar caso seja necessário um aumento nos preços, consciente dos impactos que poderão provocar mediante a uma alteração. Portanto, compreende-se que a análise do custo, volume e lucro é um instrumento gerencial que auxilia de forma positiva na gestão econômico-financeira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste trabalho constatou-se que as micro e pequenas empresas representam grande relevância no contexto social do nosso país. Contudo, muitas dessas empresas encontram dificuldades para manter-se no atual mercado competitivo. São inúmeros fatores causadores dessa realidade, porém, o principal é a baixa utilização das técnicas de gestão.

À vista disso, o conhecimento da base teórica acerca dos métodos, técnicas e ferramentas são fundamentais para elaboração dos cálculos e análises, a fim de promover melhor tomada de decisão por parte do empresário. Nesse sentido, é essencial para elaboração de um projeto conhecer a estrutura do empreendimento, bem como seus custos e despesas. Dentre os métodos, o ponto de equilíbrio, é o que permite ao investidor, mesmo antes de iniciar suas atividades o conhecimento do volume necessário de vendas para cobrir os custos e despesas.

Infere-se que a partir das informações resultantes do cálculo do ponto de equilíbrio, o empreendedor pode realizar o planejamento, controle interno e a tomada de decisão assertiva, tendo um conhecimento geral do negócio e identificando o impacto de toda e qualquer decisão, no que concerne aos seus custos, despesas, volume e preço. As micro e pequenas empresas possuem diversas peculiaridades que demandam a gestão eficiente do seu negócio. Contudo, a utilização desta ferramenta de cálculo do ponto de equilíbrio é desconhecida por uma parte dos empreendedores.

Diante da revisão teórica e da aplicação do uso do cálculo do ponto de equilíbrio, conclui-se que esta ferramenta é totalmente aplicável e necessária, visto que fornece informações importantes para a gestão da empresa, subsidiando a tomada de decisões. Além disso, a análise da relação do custo, volume e lucro permite aos empresários a precaução das possíveis mudanças causadas por variáveis externas.

Para tanto, a problemática dessa pesquisa foi respondida, visto que as contribuições do uso do cálculo do ponto de equilíbrio para a gestão econômico-financeira foram apresentadas. Ademais, os objetivos também foram alcançados. O objetivo geral, com a identificação das possíveis contribuições do uso do cálculo do ponto de equilíbrio para gestão econômico-financeira; Os objetivos específicos com o desenvolvimento da revisão teórica acerca das principais bases de conhecimento, levando em consideração a identificação dos elementos componentes do cálculo do ponto de equilíbrio, além da apresentação da sequência de etapas para o uso do cálculo, bem como a sua exemplificação a partir de um *case*.

O presente trabalho expressa uma contribuição ao estudo do cálculo do ponto de equilíbrio para a gestão econômico-financeira, no entanto, a aplicabilidade é limitada às micro e pequenas empresas. Diante disso, sugere-se que novos estudos sejam realizados considerando outros enquadramentos, como, médias e grandes empresas.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Katia; GONÇALVES, Marguit Neumann; LEONCINE, Maury. OS MÉTODOS DE CUSTEIO: VANTAGENS, DESVANTAGENS E SUA APLICABILIDADE NOS DIVERSOS TIPOS DE ORGANIZAÇÕES APRESENTADAS PELA LITERATURA. **Contexto**, Porto Alegre, p.145-159, jul. 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/33487/pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

ABRASEL (Brasil) (Org.). **Bares e restaurantes são a alavanca do Brasil empreendedor**. 2015a. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/noticias/3164-07012015-bares-e-restaurantes-sao-a-alavanca-do-brasil-empendedor.html>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

_____. **Brasileiros optam em dividir refeições para sobreviver à crise**. 2016b. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/atualidade/noticias/4166-02032016-brasileiros-optam-em-dividir-refeicoes-para-sobreviver-a-crise.html>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

ALVES, Ernani J.; MAÑAS, Antonio Vico. ESTRATÉGIA POR DIFERENCIAÇÃO: UMA PROPOSTA DE VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DO COMPOSTO DE MARKETING E VALOR SOCIAL. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 10, n. 1, p.18-46, jan. 2008. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2131/1285>>. Acesso em: 01 maio 2016.

ARRUDA, Carlos et al. **Empresas douradoras: relatório de pesquisa RP0701**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BASIC, Miguel Juan et al. **Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos nas pequenas e médias empresas**. 2010. Disponível em: <<http://www.nobuyaconsultoria.com.br/manual-custos.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento e controle da produção para micro e pequenas empresas da construção**. 2001. 310 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13718/000292771.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. . **Remuneração dos Depósitos de Poupança**. 2016. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/poupanca/poupanca.asp>>. Acesso em: 24 maio 2016.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL. **Lei complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: 24 maio 2016.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 08 nov. 2015.

CARDOSO, Ricardo Lopes et al. **Contabilidade Geral: Introdução a Contabilidade Societária e Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos: Matemática Financeira; Engenharia Econômica; Tomada de Decisão; Estratégia Empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAVALCANTI, Marly. O Ensino do Empreendedorismo no Brasil na Universidade Pública e o Apoio à Mulher Empreendedora: Algumas Reflexões Críticas. **Revista de Administração da Unimep**, São Paul, v. 1, n. 5, p.99-117, abr. 2007. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/28/106>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

COGAN, Samuel. **Custos e formação de preços: análise e prática**. São Paulo: Atlas, 2013.

CORRÊA, H.I. GIANESI, I.G.N. CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção MRPII/ERP**. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Maria Clara Fraga da; SOUZA, Bruno Silvestre Silva de; FELL, André Felipe de Albuquerque. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p.57-74, jun. 2012. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/62/40>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

DAHER, Denilson da Mata et al. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA CONEXÃO A SER CONSOLIDADA. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. p. 1 - 15. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FERREIRA, Flavio Mangili. **PROPOSTA PARA MENSURAÇÃO DE CUSTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS**. 2011. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2011. Disponível em: <<http://base.repositorio.unesp.br/handle/11449/92977>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

FILION, Louis Jacques. Visão e Relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 6, p.50-61, nov-dez. 1993. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol33-num6-1993/visao-relacoes-elementos-para-metamodelo-empreendedor>>. Acesso em: 30 junho 2016.

FISPAL (São Paulo). Feira Internacional de Produtos e Serviços Para A Alimentação Fora do Lar (Org.). **Abrasel em São Paulo lança mais um benefício para o setor**. 2015. Disponível em: <<http://www.fispalfoodservice.com.br/pt/imprensa/releases/412-abrasel-sp-cam-br>>. Acesso em: 17 out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira: essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; TONETO JÚNIOR, Rudinei. **Economia Brasileira Contemporânea**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HASTINGS, David F. **Análise financeira de projetos de investimento de capital**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro: Fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL (Brasil) (Org.). **Setor de foodservice aponta crescimento nominal de vendas de 12,4% no mês de julho de 2015 influenciado principalmente pela abertura de lojas**. 2015. Disponível em: <<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/post.php?m=MTE=>>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

KEEGAN, W.J; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KEYNES, John Maynard. **A teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. São Paulo: Atlas, 1992.

Kotler, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 3, p.1-19, maio 2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/index.php/contabilidade/article/view/142/3955>>. Acesso em: 12 set. 2015.

LUNKES, João Rogério. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAHER, Michel. **Contabilidade de Custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: Contabilidade Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológicas e seqüenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Curso Básico Gerencial de Custos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PEDRAZZI, Diogo Roberto; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio. O processo de tomada de decisão de investimentos de capital nas micros, pequenas e médias empresas: Um estudo de caso do setor metalúrgico de Londrina-PR. **Facesi em Revista**, Londrina, v. 1, n. 1, p.1-8, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.facesi.edu.br/facesiemrevista/downloads/numero1/artigo03.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves et al. **Gestão de Custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1991.

POSSENTI, Marcos Antonio. **Proposta de uma Sistemática para apoiar a gestão Econômico-Financeira de Agroindústrias Familiares de Pequeno porte**. 2010. 214 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/28818>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.. **Administração financeira: Corporate Finance**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
SALLES JUNIOR, Carlos Alberto Corrêa et al. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2010.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação Organizacional: Planejando e Implantando uma Nova Estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.

SERVICE, Food. **Crise econômica faz com que estabelecimentos mudem sua gestão**. 2015. Disponível em: <<http://www.foodservicenews.com.br/crise-economica-faz-com-que-estabelecimentos-mudem-sua-gestao/>>. Acesso em: 10 out. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Bares e Restaurantes: um setor em expansão**. 2015d. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Bares-e-restaurantes:-um-setor-em-expansao/>>. Acesso em: 20 set. 2015.

_____. **Como montar uma pizzaria**. [2014c?]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-pizzaria#naveCapituloTopo>>. Acesso em: 14 out. 2015.

_____. **CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: MEI - ME - EPP**. 2015b. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014a. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Estudos e Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, José Pereira Da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Jhenifer Alice Alves de. **A gestão de custos numa agroindústria artesanal do Distrito Federal: um estudo sobre a ótica da margem de contribuição.** 2015. 59 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão do Agronegócio, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/11003>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

THOMPSON, Arthur A. **Estratégia e vantagem competitiva.** São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R.. **Estrutura das Organizações.** 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento de capital: a decisão de impacto.** 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.