

ORÇAMENTO CORPORATIVO: ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE ORÇAMENTO BASE ZERO PARA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Alécia Marth¹, Alexandre André Feil²

Resumo: O tema deste estudo enfatiza o orçamento empresarial delimitado a uma empresa prestadora de serviços do ramo de radiodifusão. O problema de pesquisa vincula-se a quais auxílios podem advir do Orçamento Base Zero – OBZ quanto à sua elaboração e em sua análise de viabilidade. Nesta lógica, os objetivos principais deste artigo são elaborar o OBZ para o ano de 2013 e sua projeção para 2014 e 2015 e verificar sua viabilidade financeira e econômica. A metodologia de pesquisa empregada é a quali-quantitativa, caracterizando-se como um estudo de caso aplicado à Empresa Alfa (denominação fictícia). Os resultados encontrados demonstram que a gestão empresarial por meio do OBZ, sua elaboração e análise de viabilidade, são eficientes e capazes de prever os resultados econômicos e financeiros futuros, e podem contribuir como um direcionador para o rumo da Empresa Alfa.

Palavras-chave: Orçamento de base zero. Planejamento e controle. Gestão empresarial.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade as micros e pequenas empresas representam 99% dos negócios formais no mercado brasileiro, tornando-se um grande potencial gerador de empregos e de recursos financeiros na sociedade. Nesse sentido, é oportuno que os administradores e gestores de recursos financeiros e operacionais tenham conhecimento e habilidade para gerenciar as ferramentas de gestão orçamentárias.

O sucesso das empresas depende de uma gestão eficiente. Ao encontro dessa eficiência vêm o planejamento e o orçamento empresariais, que proporcionam o direcionamento de suas operações e resultados, além de identificarem a eficiência ou a fragilidade no desempenho das atividades da empresa (FARIA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2012; CHIAVENATO, 2008; DORNELAS, 2005; PEREIRA; SOUZA, 2009; FEITAL et al., 2010).

Nesse contexto, este estudo apresenta como problema de pesquisa: Quais auxílios podem advir do Orçamento Base Zero – OBZ quanto à sua elaboração e em sua análise de viabilidade para uma empresa de pequeno porte?

O tema ao qual essa problematização está condicionada corresponde ao orçamento empresarial e sua delimitação concentra-se na Empresa Alfa. Essa empresa enquadra-se como de pequeno porte e sua principal atividade vincula-se à prestação de serviços no ramo de radiodifusão estando localizada no estado do Rio Grande do Sul.

1 Graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário UNIVATES e supervisora financeira em empresa prestadora de serviços.

2 Graduado em Ciências Contábeis, especialista em Gestão de Negócios, mestre em Ambiente e Desenvolvimento pelo Centro Universitário UNIVATES, Doutorando em Qualidade Ambiental pela Feevale e docente do curso de Ciências Contábeis da Univates.

O principal objetivo desta pesquisa é elaborar o OBZ da Empresa Alfa para o ano de 2013 e sua projeção para 2014 e 2015, e verificar a viabilidade financeira e econômica da empresa.

O objetivo principal contempla os seguintes objetivos específicos: a) revisar o arcabouço teórico sobre o orçamento empresarial; b) elaborar o OBZ para 2013 e sua projeção para 2014 e 2015; d) identificar os indicadores de crescimento para as projeções; e) apurar a viabilidade da OBZ por meio dos índices de liquidez, de endividamento, de rentabilidade e o *EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)*; e f) verificar a viabilidade das projeções e as contribuições da elaboração do OBZ.

Este artigo se sustenta no fato de o Brasil possuir em torno de 97,5% de micro e pequenas empresas em relação ao total de empresas constituídas. Destas micro e pequenas empresas, um montante de 22% decretam falência antes de completarem dois anos de atividades (SEBRAE, 2011).

Entre os diversos fatores que levam essas empresas à falência, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2011), destaca como principais: as falhas gerenciais, os fatores econômicos, as despesas excessivas e a falta de conhecimento de mercado. Atenta-se que as principais causas estão vinculadas com os fatores gerenciais, ou seja, a falta de gerenciamento por meio de ferramentas, como planejamento e orçamentos empresariais.

Nessa lógica, na sequência, discutem-se no referencial teórico os principais conceitos, a elaboração e a análise da ferramenta de gerenciamento denominada orçamento empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Prolegômenos sobre as pequenas e micro empresas

O Brasil possui 7,4 milhões de micro e pequenas empresas (MPE) formalizadas, ou seja, 99% dessas empresas são formalizadas, gerando 11 milhões de postos de trabalho (DCI, 2013). Já a região Sul do Brasil detém 19% das MPE do país, que representam 25% do Produto Interno Bruto – PIB (SEBRAE, 2012). Nessa lógica, as MPE representam a maioria das pessoas jurídicas e também são responsáveis pela maior parte da geração de empregos e do PIB no país (FARIA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2012).

As MPE exercem o núcleo do desenvolvimento econômico e são responsáveis pela impulsão dos mercados, pela geração de oportunidades e de empregos (CHIAVENATO, 1995; HALL *et al.*, 2012).

A taxa de sobrevivência das MPE nos primeiros dois anos de atividades é de 73%. Já na região Sul, é de 71,7% (SEBRAE, 2012). Mesmo que o índice de sobrevivência tenha aumentado 46% na última década (SEBRAE, 2012), a mortalidade empresarial ainda é significativa. Com isso o gestor deve direcionar esforços para evitar os fatores que levam a essa mortalidade (PEREIRA; SOUZA, 2009).

O maior fator da taxa de mortalidade das MPE, para Chiavenato (2008), é a inexperiência dos gestores, o que Dornelas (2005) denomina de incompetência gerencial, Pereira e Souza (2009) descrevem como falhas gerenciais. Sendo assim, as questões gerenciais, ou seja, a forma de gestão que envolve controle, direção e resultados são os principais fatores dos fracassos empresariais, seguidos pela inexperiência dos gestores na atividade (CHIAVENATO, 2008; DORNELAS, 2005; PEREIRA; SOUZA, 2009).

Os motivos de sucesso das MPE estão enleados à capacidade empreendedora do gestor, principalmente às suas habilidades gerenciais (PEREIRA; SOUZA, 2009). Os gestores necessitam da habilidade de detectar oportunidades em meios turbulentos e possuir um planejar consistente e

analítico da continuação do negócio com capital financeiro sequaz ao planejamento e ao orçamento empresarial (CHIAVENATO, 2008).

2.2 Planejamento e orçamento empresarial

A contabilidade contém informações úteis para tomar decisões, otimizar o processo de planejamento, executar e controlar (FARIA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2012). Além disso, esses autores acrescentam que a contabilidade utiliza informações passadas para avaliar situações atuais e efetuar projeções futuras, otimizando, assim, as estratégias da continuidade empresarial.

Os gestores de MPE utilizam informações contábeis, porém de forma tímida, e usam seus conhecimentos empíricos (experiências) no negócio avesso aos gerados pela contabilidade (HALL *et al.*, 2012; MONTEIRO; BARBOSA, 2011). Portanto, esses autores destacam que os gestores devem explorar técnicas inovadoras de gerenciar, como o orçamento empresarial, para manter-se no mercado.

O orçamento empresarial é caracterizado como um recurso “[...] financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício” (FREZATTI, 2000, p. 46). Para Padoveze (2004, p. 501), “[...] é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano”. O orçamento traduz uma série de previsões em função do que se espera ocorrer por setor ou mercado com base em dados consistentes (CORRÊA, 2011).

O orçamento objetiva projetar o futuro por meio do planejamento estratégico, identificando os eventos com antecedência suficiente para realizar ações de alinhamento. Sanvicente e Santos (1987) destacam que os orçamentos outorgam a direção e as instruções para o planejamento, no qual o acompanhamento agrega o controle e institui a comparação da empresa conforme planejado e realizado.

A finalidade do orçamento empresarial é apresentar um programa orçamentário definindo padrões, normas e procedimentos que regulamentarão a organização na elaboração e organização das atividades empresariais (WELSCH, 2010).

Os objetivos podem mudar no espaço temporal, pois são fixados em condições de incerteza do futuro, e eles podem sofrer variações internas ou externas provocando mudanças no orçamento empresarial (SANVICENTE; SANTOS, 1987, 2008). Para Padoveze (2009) a grande vantagem do orçamento é otimizar os resultados e Lunkes (2003) observa que a importância do orçamento está na identificação das eficiências e ineficiências do desempenho empresarial.

O orçamento empresarial não corresponde à solução para todos os problemas, mas sua aplicação requer atitudes apropriadas e conhecimento técnico dos envolvidos no processo (SANVICENTE; SANTOS, 1987). Caso as informações forem imprecisas e inconsistentes, o gestor pode realizar uma tomada de decisão errada, causando prejuízos à empresa (BERNARDIS; MIRANDA, 2011).

A estruturação do orçamento empresarial, segundo Padoveze (2004), pode ser realizada de várias maneiras, assim como sua análise de viabilidade e do controle. Ainda especifica esse autor que cada tipo de orçamento tem suas próprias características e resultados, relacionando-os como orçamento de: a) Tendências: que empregam dados e eventos passados para projetar situações futuras; b) Estático: que utiliza o volume de vendas como base para realizar a projeção das demais peças orçamentárias e, após a elaboração do orçamento, não são permitidas alterações; c) Flexível: o qual usa uma faixa de nível de atividades no qual o orçamento pode variar, e os orçamentos podem variar conforme a necessidade da empresa; e d) OBZ: aquele que consiste em rediscutir todas as atividades empresariais em todas as elaborações do orçamento.

Na elaboração do OBZ, cada gestor deve justificar por que deveria gastar dinheiro em determinada atividade da empresa, Cada subunidade da empresa começa do zero preparando uma série de orçamentos, um para cada pacote de decisões (HANSEN; MOWEN, 2010). O OBZ consiste em romper os laços com o passado, de informações ou eventos, pois podem conter ineficiências que seriam transmitidas pela projeção a períodos futuros (PADOVEZE, 2004; AMORIM, 2009).

O OBZ “[...] requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões à quantia de recursos a serem alocados a cada departamento ou atividade” (LUNKES, 2003). Este autor ainda relata que mesmo que o OBZ seja bastante burocrático e que demande mais tempo para sua elaboração, provavelmente conduza a empresa a um resultado melhor do que os demais tipos de orçamento.

As vantagens da utilização do OBZ correspondem às orientações dos gestores para refletirem sobre as operações na busca de melhorias, fornece informações relativas aos recursos necessários concentrando-se nas reais necessidades da empresa e proporciona melhor acompanhamento do planejado *versus* realizado. Dentre as desvantagens destacam-se o tempo de elaboração e o alto nível de burocracia (BERTI; BERTI, 2010).

2.3 Análise do OBZ por meio das demonstrações contábeis

A análise do OBZ por demonstrações contábeis, como o Balanço Patrimonial (BP) projetado, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) projetada e o *EBITDA*, fornece um parecer da situação econômica e financeira da empresa. Nesse sentido, é considerada uma ferramenta consistente na tomada de decisões e dos rumos projetados pelos gestores (ASSAF NETO, 2012; IUDÍCIBUS, 2012; SILVA, 2010; WELSCH, 2010).

A análise das demonstrações “[...] visa a relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras” (ASSAF NETO, 2012, p. 43). Iudícibus (2012) acrescenta que essa análise é considerada uma arte capaz de extrair um conjunto de informações para identificar a situação econômica e financeira da empresa.

O conjunto de análises e suas fórmulas (TABELA 1) utilizados por consenso entre os profissionais são tipificados como: a) análise de liquidez; b) análise de endividamento; c) análise de rentabilidade e d) *EBITDA*, discutidos na sequência.

Tabela 1 – Tipos de análises das demonstrações contábeis

| Liquidez | Fórmula | Autores e ano |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|
| Liquidez Corrente | AC/PC | Iudícibus (2012) e Assaf Neto (2012) |
| Liquidez Geral | (AC+RLP)/(PC+ELP) | Silva (2010) e Assaf Neto (2012) |
| Endividamento | Fórmula | Autores e ano |
| Participação Capital de Terceiros | CT/PL | Silva (2010) e Assaf Neto (2012) |
| Composição Endividamento | PC/CT | Iudícibus (2012) e Assaf Neto (2012) |
| Rentabilidade | Fórmula | Autores e ano |
| Giro do Ativo | VL/AT | Matarazzo (2003) e Ribeiro (2009) |
| Margem Líquida | LL/VL | Matarazzo (2003) e Silva (2010) |
| Rentabilidade do Ativo | LL/AT | Ribeiro (2009) e Assaf Neto (2012) |
| Rentabilidade do Patrimônio Líquido | LL/PL | Silva (2010) e Iudícibus (2012) |

Fonte: Elaborada pelos autores.

a) A análise de liquidez

Analisa a capacidade de pagamento da empresa, ou seja, suas condições financeiras de cumprir com as obrigações assumidas, além de revelar o equilíbrio financeiro e a necessidade de investimento em capital de giro (ASSAF NETO, 2012). Essa análise desdobra-se em: 1) na liquidez corrente, que relaciona de quanto se dispõe, imediatamente disponível e conversível em curto prazo em dinheiro, para cobrir as dívidas de curto prazo (IUDÍCIBUS, 2012; ASSAF NETO, 2012); e 2) liquidez geral, que serve para detectar a situação financeira da empresa no que se refere ao longo prazo, revelando sua capacidade de saldar todos os compromissos (SILVA, 2010; ASSAF NETO, 2012).

b) A análise de endividamento

Esta análise permite visualizar a saúde financeira da empresa (SILVA, 2010). Na visão de Assaf Neto (2012, p. 47), a análise de endividamento verifica “[...] a proporção de recursos próprios e de terceiros mantidos pela empresa, sua dependência financeira por dívidas de curto prazo, a natureza de suas exigibilidades e seu risco financeiro”. Essa análise fraciona-se em: a) participação de capitais de terceiros, que demonstra a situação da empresa em relação a capitais de terceiros (SILVA, 2010; ASSAF NETO, 2012); e b) composição do endividamento, que representa a parcela que vence no curto prazo em relação ao endividamento total (IUDÍCIBUS, 2012; ASSAF NETO, 2012).

c) A análise de rentabilidade

A análise da rentabilidade mede a capacidade econômica da empresa em relação ao capital investido. Essa rentabilidade é conhecida por meio de confrontos de valores obtidos nos grupos de contas da demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial (MATARAZZO, 2003; RIBEIRO, 2009).

A análise da rentabilidade divide-se em: a) giro do ativo, que evidencia o resultado entre o volume das vendas e os investimentos totais efetuados pela empresa (MATARAZZO, 2003; RIBEIRO, 2009); b) margem líquida, que revela a margem de lucratividade que a empresa teve em relação ao seu faturamento (MATARAZZO, 2003; SILVA, 2010); c) rentabilidade do ativo, que revela a capacidade de geração de lucros pela empresa (RIBEIRO, 2009; ASSAF NETO, 2012); e d) rentabilidade do patrimônio líquido, que revela a taxa de rentabilidade que a empresa obteve pelo investimento do capital próprio (SILVA, 2010; IUDÍCIBUS, 2012).

d) *EBITDA*

O *EBITDA* representa o potencial de geração de caixa operacional, ou seja, “[...] recebidas todas as receitas e pagas todas as despesas, esse é o caixa gerado pelos ativos, antes de computadas as receitas e despesas financeiras e os itens não operacionais [...]” (SILVA, 2010, p. 158). Iudícibus (2012) e Amorin (2009) destacam que o *EBITDA* é uma medida operacional para mensurar o potencial da empresa em gerar caixa.

- Concluída a discussão sobre as micro e pequenas empresas, o planejamento e orçamento empresarial e a análise do OBZ por meio das demonstrações contábeis, na sequência apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada neste artigo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico empregado nesta pesquisa é **de caráter exploratório com abordagem quali-quantitativa**. Quanto aos procedimentos caracteriza-se como um estudo de caso.

A pesquisa exploratória consiste em maior aprofundamento nos conceitos preliminares sobre determinado assunto que não tenha sido contemplado de modo satisfatório em estudos anteriores(

BEUREN, 2003). A pesquisa exploratória foi realizada, portanto, por meio de revisões bibliográficas (conceitos e visões de renomados autores) sobre o tema desta pesquisa e por levantamento e coleta de dados na empresa.

A partir dos dados coletados iniciou-se o estudo de caso, que, na visão de Gil (2003, p. 37), “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. O estudo de caso desenvolveu-se com a utilização do método quali-quantitativo mediante a construção de planilhas orçamentárias com as devidas projeções da operacionalização e resultados previstos para os exercícios (2013, 2014 e 2015) e também a elaboração das projeções dos demonstrativos contábeis: BP projetado e DRE projetada.

Este estudo de caso foi desenvolvido na Empresa Alfa (nome fictício atribuído à empresa para assegurar o sigilo das informações), caracterizada como de pequeno porte, que atua na prestação de serviços do ramo de radiodifusão, localizada no Rio Grande do Sul. A fonte de dados foi coletada por meio de informações obtidas com os sócios da Empresa Alfa e pelo BP, a DRE e os balancetes mensais do período de janeiro a dezembro de 2012, que serviram como base para a projeção das demonstrações contábeis de 2013 a 2015.

Para a elaboração dos orçamentos de 2013 e das projeções de 2014 e 2015, foram utilizadas planilhas eletrônicas do *Microsoft Office Excel 2010*, pois esse *software* facilita a organização e a compilação dos dados. A elaboração do OBZ consistiu em duas etapas: na primeira foi elaborado o orçamento de vendas e, após, os demais orçamentos, como: o orçamento dos custos, das despesas operacionais, dos impostos e dos investimentos. A projeção dos salários e encargos foi realizada com base na média dos reajustes salariais de acordo com o dissídio da categoria dos últimos três anos. Já os **demais gastos** tiveram como parâmetro a média dos últimos três anos do Índice Geral de Preços de Mercado – IGPM.

Devido à estratégia da empresa e ao comportamento do ano de 2012 (janeiro a dezembro), foi determinado que as vendas orçadas à vista representam 5% e as a prazo correspondem a 95%. Na segunda etapa foram elaboradas as projeções das demonstrações contábeis, denominadas de DRE projetada e de BP projetado de 2013 a 2015.

Após apurar os orçamentos e as projeções de 2013 a 2015, foram realizadas a análise e a interpretação dos dados obtidos, que, segundo Beuren (2003, p. 136), “[...] significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as informações dos documentos e outros dados disponíveis”. Nessa lógica, as análises foram realizadas com base nas demonstrações contábeis projetadas de 2013 a 2015.

Este estudo resulta da confecção de monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis, e a estrutura completa, inclusive mensal, está disponível para consulta na Biblioteca do Centro Universitário UNIVATES.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Orçamento das vendas

A primeira etapa da elaboração do OBZ consistiu na elaboração do orçamento de vendas, com o detalhamento das vendas por tipo de serviço prestado pela Empresa Alfa de forma anual para o ano de 2013 e uma projeção para 2014 e 2015 (TABELA 2).

Tabela 2 – Orçamento das vendas anuais (valores em reais)

| Serviços Prestados | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Publicidade para agências | 82.191,08 | 91.232,10 | 101.267,63 |
| Mídia para Prefeitura Municipal | 229.220,55 | 254.434,81 | 282.422,64 |
| Patrocínio do esporte | 145.236,84 | 161.212,89 | 178.946,31 |
| Patrocínio do jornalismo | 147.571,08 | 163.803,90 | 181.822,33 |
| Mídia para Câmara de Vereadores | 58.241,70 | 64.648,29 | 71.759,60 |
| Programas terceirizados | 230.854,51 | 256.248,51 | 284.435,85 |
| Mídia para Outras Prefeituras | 13.404,64 | 14.879,15 | 16.515,85 |
| Patrocínio e transmissão de festas | 249.999,47 | 277.499,41 | 308.024,35 |
| Divulgação de mensagens/eventos | 56.355,81 | 122.499,39 | 69.435,99 |
| Propaganda | 969.385,74 | 1.076.018,18 | 1.194.380,18 |
| Patrocínios de pacotes/recepção | 36.741,00 | 40.782,51 | 45.268,59 |
| Anúncios de recepção/informativo | 209.253,65 | 232.271,55 | 257.821,42 |
| Total | 2.428.456,08 | 2.755.530,69 | 2.992.100,74 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nesse orçamento das vendas pode ser observado, em 2014, um incremento de 46% nas vendas de divulgação de mensagens/eventos em relação a 2013; Esse fato ocorre devido a um evento realizado na região a cada dois anos. Em virtude desse incremento, as vendas de 2013 para 2014 aumentam em 12%, enquanto de 2014 a 2015 o aumento projetado é de apenas 8%.

Com base nesse orçamento das vendas, na sequência foram elaborados os demais orçamentos, como: orçamento dos custos dos serviços prestados, orçamento das despesas operacionais, orçamento de impostos e orçamento de investimentos.

4.2 Orçamento dos custos e das despesas dos serviços prestados

O orçamento dos custos dos serviços prestados (TABELA 3) foi elaborado com base no orçamento das vendas, pois é em função do volume de vendas que é realizado o orçamento do custo com pessoal e encargos e os demais custos dos serviços prestados, necessários para a execução dos serviços. A elaboração do orçamento dos custos dos serviços prestados ocorreu por meio da análise crítica de cada um dos custos.

Tabela 3 – Orçamento dos custos dos serviços prestados anuais (valores em reais)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Custo da mão de obra | 255.054,75 | 271.265,15 | 288.505,86 |
| Proventos | 189.097,55 | 201.105,24 | 213.875,43 |
| Encargos sociais | 54.857,20 | 58.340,63 | 62.045,26 |
| Benefícios | 11.100,00 | 11.819,28 | 12.585,17 |
| Custos gerais dos serviços | 33.817,91 | 34.791,25 | 35.827,65 |
| Energia elétrica | 8.215,38 | 8.747,74 | 9.314,60 |
| Manutenção de prédios/imob./equip. | 3.000,00 | 3.194,40 | 3.401,40 |
| Seguro de prédios | 348,87 | 371,47 | 395,54 |
| Cursos e treinamentos | 2.000,00 | 2.129,60 | 2.267,60 |
| Depreciação | 20.253,66 | 20.348,03 | 20.448,52 |
| Total | 288.872,65 | 306.056,40 | 324.333,51 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

A projeção dos custos de **mão de obra foi realizada** com base na média dos reajustes salariais da categoria (6,35%). Já as projeções dos benefícios e dos custos gerais dos serviços basearam-se na média do índice Geral de Preços do Mercado (IGPM) (6,48%). Apesar de os serviços serem realizados pela mão de obra da empresa em questão, esse custo é baixo se comparado com as vendas anuais, pois em 2013 custo de mão de obra representava 11,9% das vendas, em 2014 será de 11,1% e em 2015 será de 10,8%.

O orçamento das despesas operacionais (TABELA 4) é responsável pela projeção dos gastos que oferecem suporte nas operações da empresa. Nas despesas com vendas e administrativas foram orçados os gastos com salários e encargos, e as projeções para 2014 e 2015 consideram a **média de reajuste dos salários da categoria**.

A despesa com material de expediente foi apropriada ao setor de vendas e administrativo por meio de chave de rateio de acordo com o número de funcionários. Já as despesas com energia elétrica, manutenção do prédio, equipamentos, imobilizado, seguro e depreciação do prédio foram apropriadas a cada setor por chave de rateio de acordo com a área ocupada.

Tabela 4 – Orçamento das despesas operacionais anuais (valores em reais)

| Despesas | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Despesas com vendas | 563.742,03 | 619.518,03 | 664.066,56 |
| Despesas administrativas | 595.315,31 | 643.977,91 | 683.564,29 |
| Despesas tributárias | 6.088,64 | 6.485,10 | 6.907,37 |
| Despesas financeiras | 136.409,38 | 115.989,14 | 66.480,61 |
| Total | 1.301.555,36 | 1.385.970,18 | 1.421.018,83 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

A projeção das despesas com material de expediente, energia elétrica, manutenção dos prédios, equipamentos, imobilizado e seguro foi realizada com base na média do crescimento do IGPM.

Nas despesas tributárias foram orçados os gastos com imposto sobre a propriedade de veículos automotores – IPVA e imposto predial e territorial urbano – IPTU, cujo valor foi apurado com base nos incorridos em 2012, com reajuste anual baseados na média do IGPM. Nas despesas financeiras foram orçados os juros pagos sobre empréstimos vigentes e as outras despesas bancárias foram orçadas em 5% sobre o faturamento, para cobrir as despesas com cobranças bancárias e manutenção das contas correntes bancárias.

As despesas administrativas (TABELA 3) representam em média 46,8% das despesas operacionais totais nos três anos analisados. Isso ocorreu pois a Empresa Alfa possui uma abundante área administrativa para dar suporte na prestação dos serviços. Comparando com as vendas anuais, essas despesas representam 53,6% das vendas de 2013, 50,3% das vendas de 2014 e 47,5% das vendas projetadas para 2015.

Além desses três orçamentos apresentados, também foi necessário elaborar o orçamento de impostos (TABELA 5), pois ele projeta o valor a ser desembolsado principalmente dos impostos que incidem sobre o faturamento. Cabe ressaltar que a Empresa Alfa está enquadrada na tributação do Simples Nacional.

Tabela 5 – Orçamento dos impostos (valores em reais)

| Descrição | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Simples Nacional | 249.312,01 | 311.084,54 | 385.062,30 |
| ISS | 2.520,00 | 2.683,30 | 2.857,17 |
| IR sem Serviço de Terceiros | 311,76 | 331,96 | 353,47 |
| Total | 252.143,77 | 314.099,79 | 388.272,94 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Outro orçamento elaborado foi o da depreciação (TABELA 6), pois a empresa objeto do estudo de caso já está em funcionamento. A depreciação do ativo imobilizado foi realizada anualmente conforme a vida útil de cada bem, sendo esses valores contabilizados como parte dos custos.

Tabela 6 – Depreciação (valores em reais)

| Bens | Vida Útil | | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|-----------|--|------------------|------------------|------------------|
| Imóveis | 25 anos | | 6.144,86 | 6.144,86 | 6.144,86 |
| Máquinas e equipamentos | 10 anos | | 29.891,72 | 29.891,72 | 29.891,72 |
| Móveis/utensílios/adm./serv. | 10 anos | | 8.176,02 | 8.176,02 | 8.176,02 |
| Equip. informática adm./serv. | 10 anos | | 7.808,56 | 8.437,72 | 9.107,65 |
| Veículos serviços | 5 anos | | 24.900,97 | 34.900,97 | 34.900,97 |
| Total da depreciação | | | 76.922,12 | 87.551,28 | 88.221,21 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na sequência foi elaborado o orçamento da folha de pagamento (TABELA 7) e seus respectivos encargos, assim como as férias e o 13º salário para o ano de 2013 e com uma projeção para os anos de 2014 e 2015.

Tabela 7 – Orçamento da folha de pagamento de 2013 a 2015 (valores em reais)

| SALÁRIO BASE | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Salário prest. serviços | 189.097,55 | 201.105,24 | 213.875,43 |
| Salário administrativo | 229.983,50 | 244.587,46 | 260.118,76 |
| Salário comercial | 91.993,40 | 97.834,98 | 104.047,50 |
| Comissões | 169.991,93 | 192.887,15 | 209.447,05 |
| Descanso sem comissões | 33.998,39 | 38.577,43 | 41.889,41 |
| Pró-labore | 40.974,16 | 44.661,83 | 48.681,40 |
| TOTAL DE PROVENTOS | 756.038,92 | 819.654,09 | 878.059,55 |
| ENCARGOS INCIDENTES | | | |
| INSS salários/comissões | 64.355,83 | 69.749,30 | 74.644,03 |
| INSS pró-labore | 4.507,16 | 4.912,80 | 5.354,95 |
| FGTS | 57.205,18 | 61.999,38 | 66.350,25 |
| 13º salário | 64.355,83 | 69.749,30 | 74.644,03 |
| Férias + 1/3 | 85.879,28 | 93.076,57 | 99.608,32 |
| TOTAL DE ENCARGOS | 276.303,27 | 299.487,36 | 320.601,59 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após a elaboração de todos os orçamentos parciais, como de ingressos de receitas e de desembolsos necessários, foi possível elaborar a DRE projetada e o BP projetado de 2013 a 2015.

4.3 Demonstrações contábeis projetadas

A DRE projetada foi elaborada com base nos orçamentos parciais, na qual a receita operacional bruta é composta pelo faturamento dos serviços vendidos descontados os impostos apurados em função do faturamento, gerando assim a receita operacional líquida (TABELA 8).

Tabela 8 – Demonstração do resultado do exercício projetada-anual (valores em reais)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| RECEITA OPERACIONAL BRUTA | 2.428.456,08 | 2.755.530,69 | 2.992.100,74 |
| Prestação de serviços | 2.428.456,08 | 2.755.530,69 | 2.992.100,74 |
| (-) Impostos saturados | 249.312,01 | 316.201,00 | 363.501,39 |
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | 2.179.144,07 | 2.439.329,69 | 2.628.599,34 |
| Custo dos serviços prestados | 288.872,65 | 306.056,40 | 324.333,51 |
| LUCRO BRUTO | 1.890.271,42 | 2.133.273,29 | 2.304.265,83 |
| Despesas operacionais | 1.165.145,98 | 1.269.981,04 | 1.354.538,22 |
| RES. ANTES RECEITAS/DESPESAS FINANC. | 725.125,44 | 863.292,25 | 949.727,61 |
| Despesas financeiras | 136.409,38 | 115.989,14 | 66.480,61 |
| LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO | 588.716,06 | 747.303,11 | 883.247,01 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após elaborada a DRE projetada, foi possível a elaboração do BP projetado (TABELA 9), que teve como balanço de abertura o BP de 2012.

Na conta disponibilidades foram contabilizados os excedentes de caixa do final de cada exercício e, na conta crédito das vendas, os valores a receber de clientes das vendas a prazo de dezembro do exercício anterior. Na conta reserva de lucros foi contabilizado o lucro líquido de cada exercício, sendo acumulado até o final de 2015.

Tabela 9 – Balanço patrimonial projetado-anual (valores em reais)

| | Abertura | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ATIVO CIRCULANTE | 289.736,93 | 557.197,68 | 1.110.249,74 | 1.968.671,52 |
| Disponibilidades | 32.662,90 | 317.198,34 | 843.850,47 | 1.672.968,34 |
| Créditos para vendas | 257.074,03 | 239.999,34 | 266.399,27 | 295.703,19 |
| ATIVO NÃO CIRCULANTE | 1.228.681,22 | 1.157.759,10 | 1.126.596,62 | 1.045.178,20 |
| Realizável a longo prazo | 477.187,14 | 477.187,14 | 477.187,14 | 477.187,14 |
| Investimentos | 19.104,85 | 19.104,85 | 19.104,85 | 19.104,85 |
| Imobilizado | 732.389,23 | 661.467,11 | 630.304,63 | 548.886,21 |
| TOTAL DO ATIVO | 1.518.418,15 | 1.714.956,78 | 2.236.846,36 | 3.013.849,72 |
| PASSIVO CIRCULANTE | 768.349,72 | 624.384,04 | 492.246,49 | 425.009,11 |
| Fornecedores | 1.020,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Obrigações trabalhistas/sociais/fiscais | 348.186,62 | 378.525,59 | 391.408,59 | 402.262,43 |
| Empréstimos/financiamentos | 419.143,10 | 245.858,45 | 100.837,90 | 22.746,68 |
| PASSIVO NÃO CIRCULANTE | 750.068,43 | 1.090.572,74 | 1.744.599,87 | 2.588.840,61 |
| Empréstimo/financiamento/tributos | 420.174,43 | 171.962,68 | 78.686,70 | 39.680,44 |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO | 329.894,00 | 918.610,06 | 1.665.913,17 | 2.549.160,17 |
| Capital social | 329.894,00 | 329.894,00 | 329.894,00 | 329.894,00 |
| Reserva de lucros | 0,00 | 588.716,06 | 1.336.019,17 | 2.219.266,17 |
| TOTAL DO PASSIVO | 1.518.418,15 | 1.714.956,78 | 2.236.846,36 | 3.013.849,72 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base na elaboração do BP projetado e da DRE projetada (a partir do orçamento empresarial) foi realizada a análise de viabilidade desse orçamento.

4.4 Indicadores de viabilidade

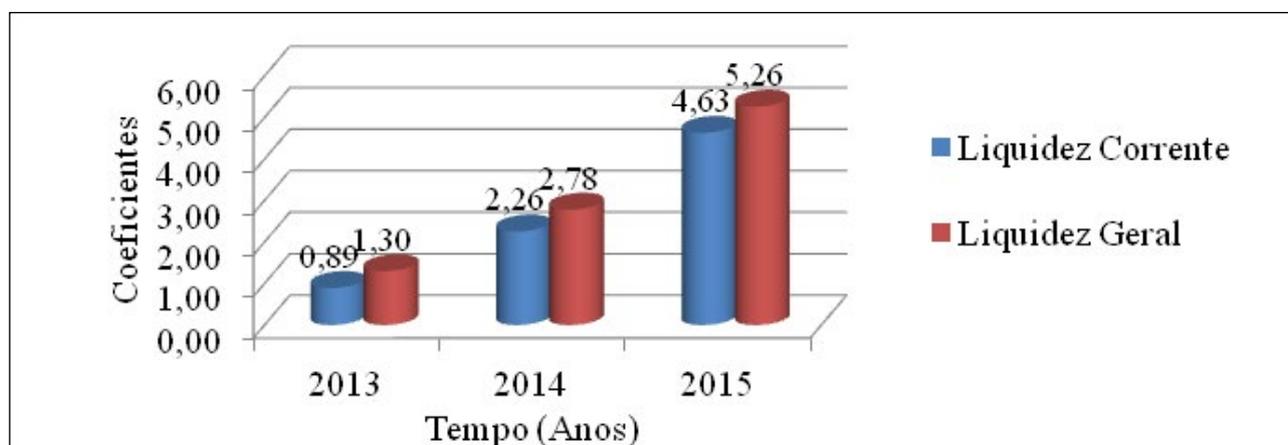
A apuração e a análise dos indicadores econômico-financeiros foram realizadas por meio dos indicadores: a) índices da liquidez; b) índices do endividamento; c) índices da rentabilidade; e d) *EBITDA*.

a) Análise da liquidez

Na análise da liquidez corrente (GRÁFICO 1), observa-se um aumento considerável na liquidez da Empresa Alfa em 2014 e 2015, pois em 2013, para cada R\$ 1,00 de obrigações a curto prazo, a empresa apresentava R\$ 0,89 imediatamente disponíveis para sua liquidação. Já em 2014 esse índice evolui para R\$ 2,26 e em 2015 esse índice mais que dobra ficando em R\$ 4,63.

A análise da liquidez geral revela que a empresa manteve uma constante elevação na liquidez geral nos três anos analisados (GRÁFICO 1). Sendo assim, para cada 1 real de obrigações assumidas no curto e longo prazo, a empresa possui R\$ 1,30 em bens e direitos para liquidá-las em 2013. Já em 2014 esse índice passa para R\$ 2,78 e em 2015 sobe para R\$ 5,26.

Gráfico 1 – Apuração e análise dos indicadores de liquidez



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Gráfico 1, tanto a liquidez corrente quanto a liquidez geral mantêm um crescimento elevado em 2014 e 2015. Esse aumento deve-se ao fato de os excedentes gerados pelo fluxo de caixa permanecerem na conta disponibilidades, permitindo que a empresa mantenha uma liquidez elevada nos dois últimos anos.

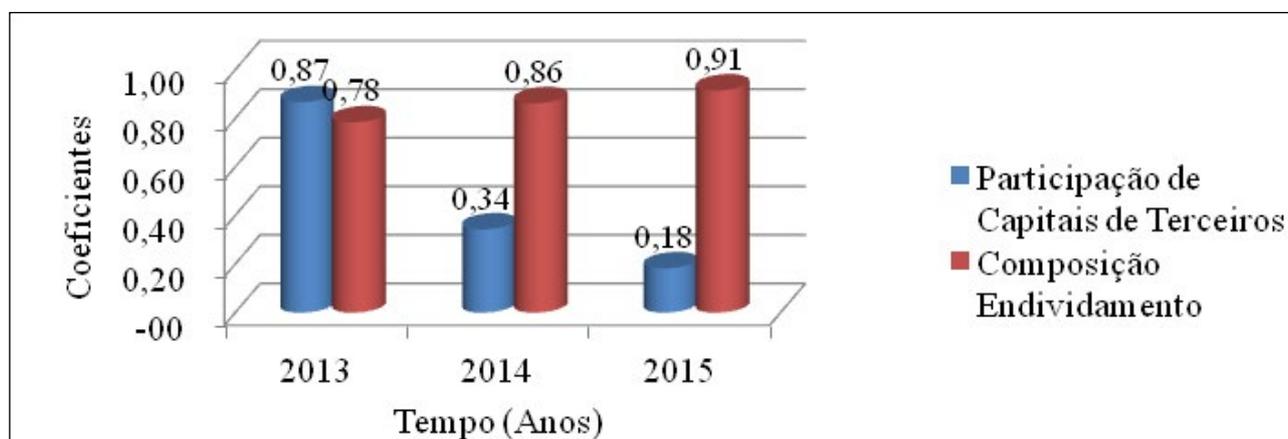
No estudo realizado por Souza et al. (2010) no período de 2004 a 2009, os resultados encontrados da análise dos orçamentos do índice de liquidez geral médio foi de 1,15 e o índice de liquidez corrente revelou um índice médio de 1,14. Portanto, esses autores revelam que os índices determinam condições satisfatórias para que a empresa liquide suas dívidas. Quando comparados com os índices de liquidez médios da Empresa Alfa, eles revelam coeficientes superiores daqueles encontrados por Souza et al. (2010). Dessa forma, pode-se destacar que os índices de liquidez encontrados pela Empresa Alfa são considerados satisfatórios, ou seja, eficientes.

b) Análise do endividamento

O índice de participação de capitais de terceiros (GRÁFICO 2) demonstra que a utilização de capital de terceiros pela empresa corresponde a 87% do patrimônio líquido em 2013, ou seja, para cada R\$ 1 de patrimônio líquido a empresa possui R\$ 0,87 de capital de terceiros. Em 2014 decresce para R\$ 0,34 e em 2015, para R\$ 0,18 de capitais de terceiros aplicados na Empresa Alfa.

A composição do endividamento (GRÁFICO 2) evoluiu nos três exercícios analisados, pois, em 2013, mostra que a empresa tinha 78% das obrigações totais vencíveis no curto prazo, ou seja, para cada R\$ 1 de dívidas totais, R\$ 0,78 são de curto prazo, aumentando em 2014 para R\$ 0,86 e em 2015 passando para R\$ 0,91.

Gráfico 2 – Apuração e análise da composição do endividamento



Fonte: Elaborado pelos autores.

A participação de capitais de terceiros decresce consideravelmente em 2014 e 2015 pelo fato de a empresa manter no patrimônio líquido, na conta reserva de lucros a destinar o resultado acumulado de cada exercício. Dessa forma, o patrimônio líquido aumenta a cada ano. A composição do endividamento cresce uniformemente conforme os financiamentos vão sendo liquidados, pois no período analisado não há aquisição de novos financiamentos para capital de giro.

c) Análise da rentabilidade

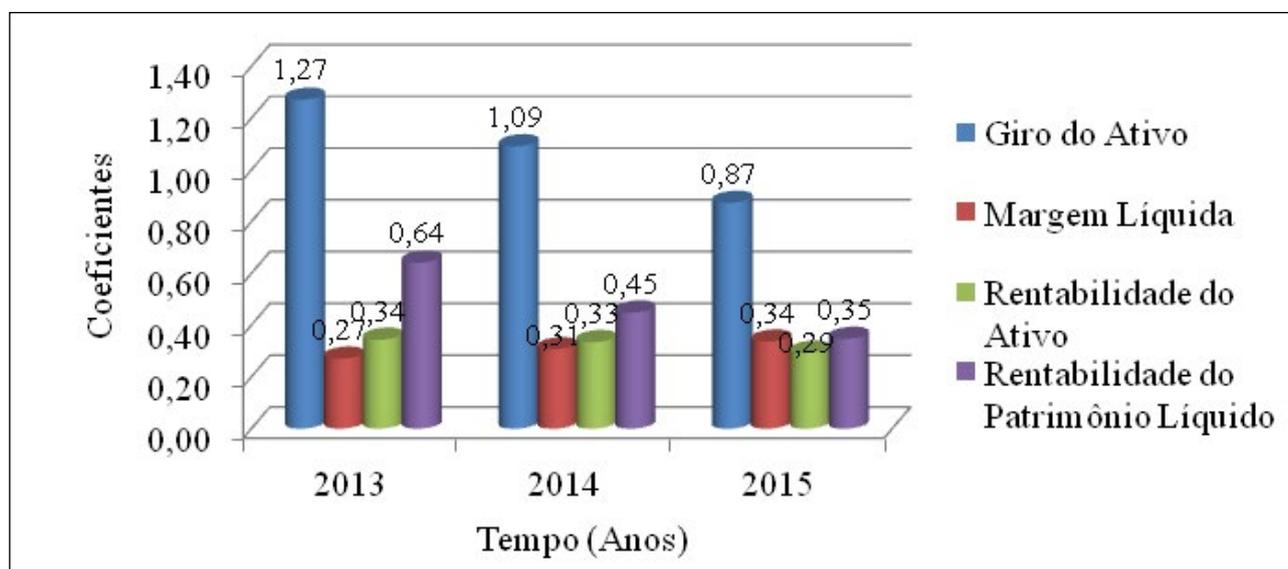
O giro do ativo (GRÁFICO 3) indica que, para cada R\$ 1 de ativo total, a empresa vendeu R\$ 1,27 no exercício de 2013, representando um giro do ativo de 1,27 vezes devido à elevação das vendas. Já em 2014 esse índice fica em R\$ 1,09 e baixando para R\$ 0,87 em 2015. O decréscimo desses índices se deve ao crescente aumento do ativo total pelo fato de permanecer nas disponibilidades os excessos da geração do fluxo de caixa de cada exercício.

A margem líquida (GRÁFICO 3) revela que, para cada R\$ 1 vendido, a empresa obteve uma margem líquida de R\$ 0,27 em 2013. Esse índice aumenta para R\$ 0,31 em 2014 e para R\$ 0,34 em 2015. Na interpretação desse índice é importante verificar a margem de lucro da empresa em relação às vendas, pois quanto maior esse índice, melhor é o resultado da empresa.

A análise da rentabilidade do ativo (GRÁFICO 3) indica que no ano de 2013 a empresa obteve 0,34 reais de lucro para cada 1 real investido no ativo total. Já nos próximos dois anos esse índice baixou ficando em 0,33 em 2014 e 0,29 em 2015.

Na rentabilidade do patrimônio líquido (GRÁFICO 3), a Empresa Alfa obteve, em 2013, uma rentabilidade de 64%, ou seja, para cada R\$ 1 de capital próprio investido obteve R\$ 0,64 de lucro líquido. Em 2014 esse índice foi de R\$ 0,45 e baixando para R\$ 0,35 em 2015.

Gráfico 3 – Apuração e análise dos índices de rentabilidade



Fonte: Elaborado pelos autores.

A margem líquida obtém aumento constante a cada ano, pois observa a relação do lucro líquido com as vendas líquidas, na qual se observa um crescimento de 0,7 pontos percentuais de 2013 para 2015 (Gráfico 3). Já o índice do giro do ativo e da rentabilidade do ativo decresce a cada ano devido ao excedente da geração do fluxo de caixa permanecer nas disponibilidades, aumentando o ativo circulante. A rentabilidade do patrimônio líquido decresce em função de a empresa manter no patrimônio líquido, na conta reserva de lucros a destinar, o resultado de cada período analisado.

Na análise da rentabilidade realizada por Medeiros et al. (2012) em uma empresa de comércio e prestação de serviços, obteve-se uma margem líquida média de R\$ 0,02, a rentabilidade do ativo médio foi R\$ 0,02 e a rentabilidade do patrimônio líquido médio obteve um retorno de R\$ 0,27. E, quando comparados com os índices de rentabilidade médios da Empresa Alfa, eles revelam coeficientes superiores daqueles encontrados por Medeiros et al. (2012). Dessa forma, revela-se que os índices de rentabilidade apurados na Empresa Alfa são considerados satisfatórios, ou seja, apresentam uma eficiente rentabilidade.

d) EBITDA

A Empresa Alfa obteve geração de caixa operacional com uma margem EBITDA de 37% em 2013 e de 39% em 2014 e 2015. Comparando esses resultados da Empresa Alfa com o resultado encontrado no estudo de Amorim (2009) (a margem do EBITDA foi de 20,7%), deduz-se que o EBITDA encontrado pela Empresa Alfa é considerado satisfatório, uma vez que apresentou percentuais maiores quando comparados com o estudo de Amorim (2009).

Tabela 10 – Análise do EBITDA (valores em reais)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| LUCRO LÍQUIDO | 588.716,06 | 747.303,11 | 883.247,01 |
| (+) Encargos financeiros | 136.409,38 | 115.989,14 | 66.480,61 |
| (+) Depreciação | 76.922,12 | 87.551,28 | 88.221,21 |
| EBITDA | 802.047,56 | 950.843,53 | 1.037.948,83 |
| ROL | 2.179.144,07 | 2.439.329,69 | 2.628.599,34 |
| EBITDA | 802.047,56 | 950.843,53 | 1.037.948,83 |
| Margem EBITDA | 37% | 39% | 39% |

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise da capacidade do EBITDA de cobrir as despesas financeiras, no entanto, em 2013 o EBITDA é de 5,88 vezes (EBITDA: R\$ 802.047,56/ Despesas Financeiras: R\$ 136.409,38) as despesas financeiras de competência do exercício. Já em 2014 essa capacidade passa para 8,2 e em 2015 sobe para 15,61. Essa análise permite fazer uma avaliação da capacidade da empresa de remunerar seus credores com os recursos oriundos das aplicações feitas em seus ativos operacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração do OBZ foi possível identificar a eficiência no desempenho das atividades da Empresa Alfa, pois proporcionou um direcionamento das operações e dos resultados por meio da projeção e da análise das demonstrações contábeis, sendo oportuno para uma empresa de pequeno porte.

Por meio do EBITDA evidenciou-se o potencial de geração de caixa da Empresa Alfa com uma margem média de 38% nos três anos analisados.

Analisando a liquidez da Empresa Alfa, constatou-se uma capacidade eficiente em saldar todas as dívidas. A liquidez corrente apresentou um índice médio de 2,59 para o período analisado, e a liquidez geral média foi de 3,11.

Quanto à questão do endividamento, a Empresa Alfa opera com capital de terceiros, mas sem comprometer a saúde financeira, pois a participação de capitais de terceiros apresentou um índice médio de 0,46 para cada R\$ 1 de patrimônio líquido. Na composição do endividamento, as análises revelaram um índice médio de 0,85, ou seja, 85% das dívidas totais são de curto prazo.

Já a rentabilidade da Empresa Alfa apresentou um giro do ativo que foi classificado como deficiente, uma vez que apresentou um índice médio de 1,08 para o período analisado. A margem líquida foi de 30% em relação às vendas líquidas, a rentabilidade média do ativo ficou em 32% e a rentabilidade média do patrimônio líquido obteve o melhor resultado ficando em 48%.

Verificou-se que, e respondendo à problemática deste estudo, a elaboração e a análise do OBZ auxiliam os gestores na tomada de decisão, no planejamento e no controle dos resultados da Empresa Alfa, assim como evidenciam a viabilidade econômico-financeiro para uma empresa de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Dassaev K. **Análise do orçamento empresarial da Empresa Transportes Dalçóquio Ltda.:** Administração Financeira. 2009. Monografia (Trabalho de Conclusão de Estágio) – Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2009.

BERTI, Anélio; BERTI, Adriana Costa Pereira. **Gestão e análise orçamentária**. Curitiba: Juruá, 2010.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BNDES. **Modifica classificação de porte de empresa**. 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622_modificacao_porte_empresa.html>. Acesso em: 29 abr. 2013.

BRASIL. Receita Federal. Lei Complementar nº123, 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 19 maio 2013.

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

DIÁRIO COMÉRCIO INDÚSTRIA & SERVIÇOS (DCI). **Afif vai rever lei das pequenas**. 2013. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/especial/afif--vai-rever--lei-das-pequenas-id346442.html>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

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

FEITAL, João Carlos de Campos et al. **Orçamento empresarial: uma revisão teórica**. CEUNSP, 2010.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IUDICIBUS, Sérgio. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan et al. **Gestão econômica e financeira: a aplicação de indicadores**. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2010.php?pag=93>>. Acesso em: 01 set. 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PORTAL BRASIL. **Índice Geral de Preços do Mercado – IGPM**. Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/igpm.htm>>. Acesso em: 24 jul. 2013.

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

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **MPE INDICADORES: Pequenos Negócios no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Brasília. 2007. Disponível em: <http://www.telecentros.desenvolvimento.gov.br/_arquivos/capacitacao-empresarial/LeiGeral.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Empresas com mais de 50 anos contam segredo da longevidade**. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=19783>>. Acesso: 28 abr. 2013.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, Sionésio Correa de et al. **Análise das demonstrações financeiras e contábeis numa Empresa de Comércio e Serviços de Segurança Privada – Um Estudo de Caso**. 2010. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2010.php?pag=93>>. Acesso em: 01 set. 2013.

STARK, José Antônio. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1983.

_____. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

_____. **Fluxo de Caixa**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

_____. **Manual de Finanças: Para Cooperativas e demais Sociedades**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.