



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS - CCA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PLANO FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO DE UMA MICROEMPRESA
INDUSTRIAL NO RAMO DE FABRICAÇÃO DE TIJOLOS EM POSSE/GOIÁS**

CARLA DANIELA MARTINS

BRASÍLIA
2014

CARLA DANIELA MARTINS

**PLANO FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO DE UMA MICROEMPRESA
INDUSTRIAL NO RAMO DE FABRICAÇÃO DE TIJOLOS EM POSSE/GOIÁS**

Monografia apresentada a
Universidade de Brasília como pré-
requisito para a obtenção do Título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora:
Professora Dra. Mariana Guerra

BRASÍLIA
2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, que me guia nas horas mais difíceis. Aos meus pais, José Carlos e Adeni, que confiam em mim. Ao meu namorado e grande amigo, Ubiratan, que me auxiliou e me deu força. Aos professores que me auxiliaram nessa jornada. E principalmente a minha professora orientadora, Mariana, que esteve ao meu lado e me deu muito força nessa etapa.

RESUMO

As micros e pequenas empresas no Brasil têm importância para a economia do país. Mas apesar disso, são carentes em muitos quesitos, tais como qualificação profissional de seus gestores, dificuldade de obtenção de crédito, falta de planejamento, entre outros. O objetivo deste trabalho é desenvolver um plano financeiro, como parte do plano de negócio conforme modelo do SEBRAE. O objeto é uma microempresa industrial no ramo de fabricação de tijolos na cidade de Posse/Goiás. A pesquisa foi classificada como descritiva, sendo realizada por meio de um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais. Ao final, foi possível estimar diversos índices propostos do plano financeiro e concluir que a empresa obtém atualmente lucro suficiente para manter suas atividades, apresenta boa rentabilidade, mas precisa investir em ampliação da produção.

Palavras-chave: Micro e Pequena Empresa. Plano de Negócio. Plano Financeiro.

ABSTRACT

Micro and small enterprises from Brazil are essential for its economy. Despite this importance, the enterprises are needy in so many aspects, such as professional qualification of the managers, difficulty of raising capital, lack of planning and so on. The current study presents a development of a financial plan as a part of business plan according to SEBRAE model. The subject of this paper is an industrial microenterprise from manufacture of bricks sector in the town of Posse, state of Goiás. The research was classified as descriptive and it was done through a case study. Presential interviews have been done in order to collect the data. At the end of the research, it was possible to approach several proposed indexes of the financial plan what have made it possible to conclude that the enterprise gets enough profit to keep the business going but it needs to make investments in production enlargement.

Keywords: Micro and Small Enterprises. Business Plan. Financial Plan.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Contextualização	7
1.2 Objetivo	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 A Micro, Pequena e Média Empresa	8
2.2 Plano de Negócio	10
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	13
4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	14
4.1 Plano de Negócios da Cerâmica Martins	14
4.1.1 Sumário Executivo	14
4.1.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio	14
4.1.1.2 Missão da empresa	15
4.1.1.3 Fonte de recursos	15
4.1.2 Análise de Mercado	15
4.1.2.1 Estudo dos Clientes e dos Concorrentes	15
4.1.2.2 Estudo dos fornecedores	16
4.1.3 Plano de Marketing	16
4.1.3.1 Descrição dos produtos	16
4.1.3.2 Preço	17
4.1.3.3 Estratégias Promocionais e Estrutura de Comercialização	18
4.1.4 Plano Operacional	18
4.1.4.1 Arranjo físico	18
4.1.4.2 Capacidade Produtiva e os Processos Operacionais	21
4.1.4.3 Necessidade de pessoal	21
4.1.5 Plano Financeiro	21
4.1.5.1 Estimativas de investimentos fixos	21
4.1.5.2 Capital de giro	22
4.1.5.3 Investimentos pré-operacionais	24
4.1.5.4 Investimento total	24
4.1.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa	25
4.1.5.6 Estimativas dos custos de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	25
4.1.5.7 Estimativas dos custos de comercialização	25
4.1.5.8 Apuração do custo dos materiais diretos	26

4.1.5.9 Estimativas dos custos com mão de obra	26
4.1.5.10 Estimativa do custo com depreciação.....	27
4.1.5.11 Estimativa de custos fixos operacionais mensais.....	27
4.1.5.12 Demonstrativo de resultado	28
4.1.5.13 Indicadores de viabilidade	29
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As micro e pequena empresas no Brasil apresentam importância para a economia, visto que, apesar de pequenas, empregam pessoas e também ajudam no desenvolvimento da economia de sua região. Segundo o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (2013), em 2012, o número de estabelecimento girava em torno de 6,3 milhões e o número de empregos formais em 16 milhões.

Essas empresas passam por dificuldades semelhantes, o que acaba por caracterizar esses pequenos negócios. Dentre essas dificuldades, destacam-se obstáculos para obtenção de crédito no mercado, segundo Gonçalves e Koprowski (1995, *apud* OLIVEIRA, 2006); emprego de mão-de-obra familiar, em que os membros da família trabalham ou na produção e/ou na gestão da empresa; incidência de gestores sem qualificação profissional, o que pode prejudicar a continuidade de suas operações. Essas e algumas outras características, segundo Oliveira (2006), podem ocasionar um alto índice de mortalidade prematura das empresas.

No contexto de micro, pequena e média empresa, será desenvolvido, no presente trabalho, um plano de negócio que, segundo o SEBRAE (2013), é um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos da empresa sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Com o desenvolvimento deste, uma empresa pode melhorar sua gestão, conseguir crédito no mercado, etc. Como exemplo, Nery (2013), descreve que, micro e pequenos empreendedores de favelas pacificadas no Rio de Janeiro fizeram seus planos de negócios e conseguiram obter crédito na Agência de Fomento do Estado (AgeRio) para abrir ou expandir seus negócios.

1.2 Objetivo

O objetivo do trabalho é desenvolver um plano de negócio, com o foco no plano financeiro, de uma microempresa no ramo de fabricação de tijolos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Micro, Pequena e Média Empresa

Oliveira e Bertucci (2003) fizeram uma análise das características de pequenas e médias empresas (PME's) e a relação com a gestão da informação depois da implantação da tecnologia. Segundo as autoras, com o advento da era da informação, há décadas atrás, houve um reconhecimento da importância das PME's, que passaram a ter uma maior relevância por gerarem empregos e desenvolvimento na sua região. Segundo o SEBRAE (2013), em 2012, o número desses estabelecimentos, privados e não agrícolas, girava em torno de 6,3 milhões e o número de trabalhos formais era de mais de 16 milhões.

Para Oliveira (2006), as pequenas empresas têm um papel importante no desenvolvimento da economia brasileira com um número significativo de estabelecimentos desse gênero. E as principais dificuldades enfrentadas por elas vão desde a falta de capital, a dificuldade de obter financiamento, até a falta de mão-de-obra especializada, entre outras. Ainda segundo o referido autor, todos esses fatores ajudam a elevar o índice de mortalidade das empresas.

A fim de melhor caracterizar uma PME, são apresentadas definições de alguns autores.

Segundo Oliveira e Bertucci (2003), podem ser utilizados como critérios para definir PME's o número de empregados e o faturamento. Para La Rovere (1999, *apud* OLIVEIRA; BERTUCCI, 2003), o conceito do que seja uma PME pode variar de país para país. E para Alvim (1998, p. 31), “no Brasil, a classificação do porte das empresas segue a caracterização pelo número de colaboradores permanentes, com alguns ainda incorporando o fator nível de faturamento”.

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis em seu CPC-MPE (2009) classifica como PME's as que não têm a obrigação de fazer a prestação pública de suas contas, e elaboram as demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos. A Lei Complementar n. 123 de 2006, também chamada de Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, define como microempresa a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e empresa de pequeno porte com receita bruta superior a esse valor e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

No Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2013) em parceria com o DIEESE, se faz a definição do porte das empresas em função do número de pessoas

ocupadas e do setor de atividade econômica, sendo: (i) microempresa, na indústria até 19 pessoas e no comércio e serviços até 09 pessoas; (ii) pequena empresa, na indústria de 20 até 99 pessoas e no comércio e serviços de 10 até 49 pessoas; (iii) média empresa, na indústria de 100 a 499 pessoas e no comércio e serviços de 50 a 99 pessoas.

Apesar desses diferentes conceitos do que seja micro, pequena ou média empresa, nota-se que eles não são muito distantes um do outro. Em geral, uma PME tem um número relativamente baixo de empregados e de faturamento. Outro fato comum em pequenas empresas é a gestão familiar, o que acaba sendo uma característica dessa modalidade de empresa. De forma geral, Carmo e Pontes (1999) destacam que em PME's as decisões são tomadas pelo dono da empresa que, comumente, confia mais em fontes informais de informações, assim, deixando fontes formais e sólidas de lado, o que pode acarretar em tomadas de decisões não tão seguras. Outras características para Bortoli (1980, *apud* CARMO; PONTES, 1999), refere-se ao fato de que essas empresas são de uma única pessoa, ou de grupos de família ou mesmo de pequenas sociedades comerciais. Ainda segundo o referido autor, em geral as PME's não têm uma administração especializada, não recorrem a mercado de capitais e a direção da empresa está muito relacionada com o estilo e personalidade de seu administrador.

Segundo Schell (1995, *apud* OLIVEIRA, 2006) outras características de pequenas empresas são: (i) estrutura organizacional simples, com poucos níveis hierárquicos e uma grande concentração de autoridade; (ii) ocupa um espaço definido no mercado que atua; (iii) o proprietário e a administração são altamente interdependentes, ou seja, em geral não há diferença entre os assuntos particulares e empresariais; (iv) possui maior intensidade de trabalho; entre outras.

Outras características que Gonçalves e Koprowski (1995, *apud* OLIVEIRA, 2006) trazem das pequenas empresas são: (i) usam o trabalho próprio ou de familiares; (ii) possuem estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores; (iii) têm dificuldade de obter créditos, mesmo em curto prazo; (iv) têm organizações rudimentares; (v) têm dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos; (vi) são receptoras de mão-de-obra liberada do setor rural; (vii) mostram baixa relação de investimento/mão-de-obra empregada; (viii) sua administração é pouco especializada, etc.

Segundo o SEBRAE (2013), a cada ano são abertas cerca de 500 mil empresas. Entretanto no ano de 2004 houve uma taxa de 49,4% de encerramento com até 02 anos de existência, 56,4% com até 03 anos e quase 60% não passam dos 04 anos.

Segundo Borba, Martendal e Murcia (2004), alguns fatores que explicam essas taxas são: concorrência; carga tributária; problemas financeiros e falta de capital de giro. Outro fator relevante para o não sucesso das empresas é a falta de experiência do empreendedor. Para Vieira (2002) um dos principais fatores para a definição do insucesso dos pequenos empreendimentos é a gestão ineficaz.

Apesar de muitos fatores auxiliarem a empresa rumo ao seu fechamento, existem maneiras de minimizar esse potencial. Segundo Buchele (1980, *apud* VIEIRA, 2002), existe uma grande relação entre o sucesso das pequenas empresas e o seu nível de planejamento. Já que a empresa não pode assumir riscos muito altos, deve planejar com muito cuidado seus movimentos. Oliveira (2006), para tanto, sugere algumas medidas, tais como a capacitação de proprietários (empreendedores) e o desenvolvimento anterior à abertura da empresa de um plano de negócio.

O presente estudo de caso tem como objeto uma microempresa, que faz parte do público-alvo do SEBRAE. Por esse motivo, optou-se por tomar como referencial o modelo de plano de negócio desenvolvido por este.

2.2 Plano de Negócio

Para o SEBRAE (2013), plano de negócio é “um documento que descreve os objetivos”. Ainda segundo essa publicação, o plano de negócios possibilita identificar e restringir os erros no papel ao invés de cometê-los no mercado. Segundo o SEBRAE (2013), o desenvolvimento daquele ajudará na busca das informações sobre o ramo, os produtos e serviços oferecidos, os clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio. Em outras palavras, auxilia a identificar a viabilidade da ideia e também na gestão da empresa. Isso porque esse plano é feito, normalmente, antes de se abrir a empresa, ou seja, é possível errar, identificar o erro e corrigir sem que a empresa sofra com isso.

Segundo Dornelas (2014): “o plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”. Para a elaboração desse plano, realiza-se uma pesquisa ampla sobre todos os fatores que influenciam a empresa, o que pode auxiliar posteriormente nas tomadas de decisões, já que, feito o plano, sabe-se para onde se quer ir e qual caminho trilhar.

Para Salim *et al.* (2001, *apud* OLIVEIRA, 2006), o plano de negócio é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, como ganhar o

mercado e projeções de despesas, receitas e resultados financeiros, que é o foco desse presente estudo. Em outras palavras, o plano de negócio é como se fosse a empresa funcionando no papel, sem correr os riscos reais, sabendo quais são seus potenciais clientes, fornecedores e também o seu lugar no mercado, todo o planejamento para saber tudo ou quase tudo da futura empresa. Para Dornelas (2014), plano de negócios é um documento usado para descrever seu negócio, sendo geralmente padronizado em seções como propósito específico para facilitar o entendimento e que cada uma das seções tem um propósito específico.

Nesse presente trabalho, dá-se relevância a todas as seções propostas no modelo de plano de negócio do SEBRAE, com foco específico, entretanto, no plano financeiro. Especificamente estas seções são (SEBRAE, 2013): sumário executivo; análise de mercado; plano de marketing; plano operacional; plano financeiro.

Para o SEBRAE (2013), o Sumário Executivo é um resumo do plano de negócios, em que serão colocados os pontos importantes. Nesta seção colocam-se também os dados dos empreendedores com suas atribuições e experiência profissional; os dados do empreendimento; a missão da empresa; setor de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social e a fonte de recursos usados na constituição da empresa. Segundo Dornelas (2014) deve ser a última seção escrita, pela dependência de todas as outras partes.

Análise de Mercado é a seção em que se pesquisa sobre o mercado que absorverá os produtos ou serviços da empresa. Essa etapa é muito importante porque a empresa não sobrevive sem clientes. Mostra também a concorrência e os fornecedores.

No Plano de Marketing descrevem-se os serviços que serão prestados, os produtos vendidos ou fabricados. Destaca-se, também nessa seção, se há ou não exigências a serem cumpridas quanto ao armazenamento ou fabricação dos produtos. Ainda, define-se o preço que será cobrado, as estratégias de promoções, como os produtos/serviços serão comercializados, onde será a estrutura física da empresa, etc. (SEBRAE, 2013).

No Plano Operacional, define-se como será a distribuição dos setores da empresa, a localização de cada setor, se define o layout da empresa. Nessa etapa, se faz uma estimativa de capacidade de produção ou de serviços ou de fabricação. Faz-se um detalhamento dos processos operacionais, colocam no papel todas as etapas da produção/vendas/serviços e até as rotinas administrativas. Faz-se também uma projeção de quantos funcionários serão necessários para o funcionamento da empresa (SEBRAE, 2013).

O Plano Financeiro é feito para determinar o total dos investimentos para que o negócio comece a funcionar. São feitas as estimativas de faturamento, lucratividade, rentabilidade e custos de um modo geral. Esta seção é o foco desse trabalho (SEBRAE, 2013).

Destaca-se, por fim, que o plano de negócio pode ser usado como ferramenta de gerenciamento, segundo Dornelas (2014). Para isso, esse plano tem que ser avaliado constantemente, estabelecendo-se metas e tentando cumpri-las.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Essa pesquisa classifica-se como descritiva que, segundo Gil (2012, p. 28), “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população [...]”. Sendo desenvolvida por meio de um estudo de caso. Segundo Yin (2010, p. 39), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas que, para Gil (2012, p. 109), é “uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. No presente trabalho, especificamente, foram realizadas 04, com os sócios “A” e “B” da empresa objeto de estudo. Elas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

O objeto do estudo foi uma indústria no ramo de fabricação de tijolos e lajotas, a Ceramar Cerâmica Martins Ltda, constituída em abril de 1989, na cidade de Posse, estado de Goiás, cujo nome fantasia é Cerâmica Martins (CM). Por ser uma empresa familiar, pequena e sem um sistema de controle de informações, o presente estudo encontrou limitações no que se refere a coleta de dados – realizada unicamente por meio de entrevistas. Outra limitação é quanto a subjetividade da análise, decorrente do tratamento qualitativo dos dados.

4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

A constituição da CM, na cidade de Posse/Goiás deveu-se a ausência de indústrias do ramo nas localidades próximas. O produto fabricado (tijolos e lajotas), demandados pelos clientes residentes desta cidade, era comercializado em uma cidade vizinha e chegava com o preço um pouco elevado. Para a criação da CM, um dos sócios tinha o terreno e uma caminhonete; o outro, um carro; e o terceiro caminhão – sendo estes os investimentos iniciais que deram um suporte a empresa.

Atualmente, a CM não tem um controle efetivo das informações, que são organizadas por meio de cadernos ou livros de anotações. O registro das vendas, para fins gerenciais, é feito em um modelo diário, semanal e mensal. Já com as compras ou outros gastos, o controle é um pouco menos detalhado, sendo feitas apenas anotações dos fatos ocorridos diariamente.

Nesse contexto, desenvolveu-se o plano de negócios da CM, com foco no planejamento financeiro, sendo algumas seções do modelo do SEBRAE, portanto, adaptadas.

4.1 Plano de Negócios da Cerâmica Martins

4.1.1 Sumário Executivo

4.1.1.1 Resumo dos Principais Pontos do Plano de Negócio

A CM é uma microempresa industrial de produção de tijolos e lajotas. Seus produtos são: o tijolo de seis furos, o de oito furos e a lajota. Os seus clientes são: pessoas físicas e jurídicas. Existe um escritório na sede da empresa onde é feita a comercialização dos produtos.

Para constituição legal da CM como uma Sociedade Limitada, foi preciso investir um montante de aproximadamente R\$ 931.700,00 – valor calculado segundo os dados obtidos por meio das entrevistas e detalhado no Plano Financeiro (seção 4.1.5). Os dados obtidos com a entrevista mostraram que o capital social está dividido assim: sócio “A” com 41,66%; sócio “B” com 33,33% e os outros 03 sócios com 8,33%.

A empresa já se encontra em funcionamento há 25 anos e seu faturamento mensal é de R\$ 176.000,00 – valor calculado por meio dos dados fornecidos pelos entrevistados. Destaca-se que a CM se enquadra no regime de tributação do Simples Nacional.

Com esse faturamento, que é limitado ao tamanho da empresa segundo o sócio “A”, o lucro líquido foi estimado em R\$ 12.396,54 (ver demonstrativo de resultados na Seção 4.1.5). Com o lucro, pôde-se estimar o prazo de retorno do negócio, que é de 85 meses ou 07 anos (ver o cálculo do prazo de retorno do investimento na Seção 4.1.5).

4.1.1.2 Missão da Empresa

O SEBRAE (2013, p. 26) define missão como sendo “o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio”. Por meio das entrevistas, não foi possível delimitar a existência de uma missão por parte da empresa.

Dado a falta de controle das informações por parte da gestão da CM, é possível entender que ausência de formalização da missão da empresa. Apesar disso, é possível afirmar que, em seu setor de atuação, a CM é uma indústria conhecida em sua região.

4.1.1.3 Fonte de Recursos

Conforme dados obtidos nas entrevistas, e já mencionado, os recursos para a constituição da empresa foram provenientes de seus sócios fundadores: um terreno, uma caminhonete, um carro e um caminhão. Atualmente, a empresa utiliza recursos próprios para se manter.

4.1.2 Análise de Mercado

4.1.2.1 Estudo dos Clientes e dos Concorrentes

Os clientes de uma indústria de tijolos e lajotas são: a pessoa física e a pessoa jurídica. Segundo o sócio da empresa, foi uma opção vender para esses dois públicos para não ficar dependente de apenas um deles.

Quanto aos concorrentes, segundo o entrevistado, não há na cidade outra indústria de produção e venda de tijolos e lajotas. Existem lojas de material de construção que vendem o

mesmo produto, mas, por ser uma revenda, os produtos são um pouco mais caros se comparados aos da CM. Destaque para uma empresa no mesmo ramo no município vizinho, cerca de 50 quilômetros de distância. O entrevistado afirma ainda que, no começo, houve uma busca pelo mercado consumidor da região, mas com investimentos e consequente melhorias na qualidade dos produtos, a aceitação pelo mercado foi bem alta.

4.1.2.2 Estudo dos Fornecedores

Os fornecedores são da região próxima a sede da empresa. As matérias-primas são a argila e o resíduo de serraria que, segundo o entrevistado, são encontrados com facilidade na cidade, pois existem várias serrarias e algumas delas próxima a empresa. Já a argila, é extraída de uma jazida há aproximadamente 10 quilômetros da cidade.

4.1.3 Plano de Marketing

4.1.3.1 Descrição dos Produtos

Segundo os sócios entrevistados da empresa, os produtos fabricados pela CM são os dois tipos de tijolos furados, de 06 e 08 furos, e a lajota. Os tijolos para construção em geral e a lajota para a construção de lajes. As imagens a seguir ilustram os produtos fabricados e vendidos pela empresa.

Tijolos de oito furos.



Foto: Thaíse Martins. Abril/2014.

Tijolos de seis furos *in natura*.



Foto: Thaíse Martins. Abril/2014.

4.1.3.2 Preço

Como a CM já está em funcionamento, o preço já foi estabelecido. Atualmente, o milheiro de tijolos é precificado em R\$ 440,00. Conforme sócios entrevistados, esse valor foi definido inicialmente a partir da análise do preço dos produtos de outras indústrias do mesmo

ramo. Posteriormente, com o passar do tempo e com a experiência obtida, foi se delineando um preço que considerasse também os gastos com a produção.

4.1.3.3 Estratégias Promocionais e Estrutura de Comercialização

Segundo o sócio “B”, a empresa não faz propaganda em meios de comunicação. A cidade sede da CM é pequena e a propagação da informação ocorre no popularmente conhecido “boca a boca”. A empresa é a única que atua nesse ramo na cidade, o que não gera uma disputa pela concorrência.

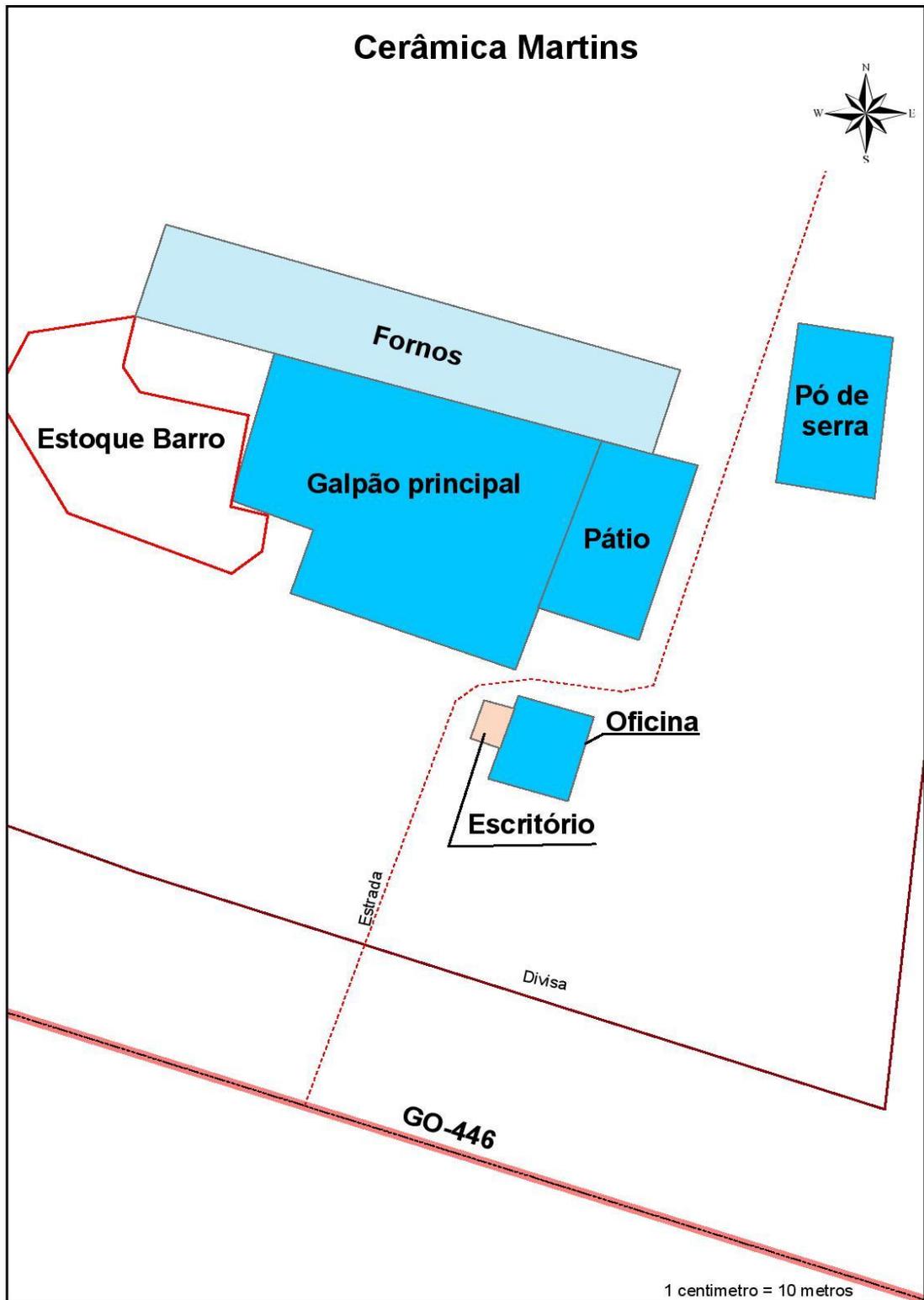
Dessa forma, a estrutura de comercialização da CM é simples, uma vez que as vendas ocorrem no escritório da sede da empresa, localizada no setor industrial da cidade, ou por atendimento via telefone.

4.1.4 Plano Operacional

4.1.4.1 Arranjo físico

Conforme informações dos sócios e observação do autor, a empresa tem um layout já definido. O maquinário está em um galpão, onde também fica uma estufa. Existem fornos ao lado do galpão e há um depósito de serragem. Todo o arranjo físico foi se delineando conforme foram ocorrendo mudanças na empresa, até o formato que se encontra hoje. As figuras a seguir apresentam um diagrama com layout da CM e fotos de partes do arranjo físico.

Layout



Fonte: Thaíse Martins. Abril/2014.

Fornos



Foto: Thaíse Martins. Abril/2014.

Local de armazenamento.



Foto: Thaíse Martins. Abril/2014.

4.1.4.2 Capacidade Produtiva e os Processos Operacionais

A capacidade produtiva é em torno 400.000 peças, podendo variar para cerca de 300.000 peças em algumas épocas do ano, conforme informação de um dos sócios.

O processo operacional começa com a compra, seguido do recebimento e da estocagem da argila. Esta é colocada na máquina principal, onde é amassada com auxílio de água. Desta máquina, o produto já sai com o formato do tijolo, onde só é preciso cortar no tamanho certo, pré-definido. Este é recolhido e levado para a estufa onde secará. Logo após a secagem, é levado ao forno, onde será queimado em altas temperaturas. Depois deste último processo, são retirados do forno e levados para uma região de estocagem que facilita o carregamento de caminhões.

4.1.4.3 Necessidade de Pessoal

Um dos sócios entrevistado afirmou que a empresa tem 20 funcionários. Um número menor se comparado ao inicial, que era de 42. A redução de pessoal deve-se à automação industrial. Ou seja, a utilização de máquinas e/ou ferramentas automáticas substituiu as pessoas e facilitou o processo produtivo como um todo.

4.1.5 Plano Financeiro

4.1.5.1 Estimativas de Investimentos Fixos

Os investimentos fixos são compostos por máquinas, equipamentos, móveis e utensílios e são feitos para o funcionamento inicial da empresa. Nas Tabelas 1 e 2 estão expostos os itens que se fazem necessários para o pleno funcionamento da CM. Os dados foram obtidos em entrevista com um sócio da empresa.

(a) Máquinas e Equipamentos

Tabela 1- Máquinas e Equipamentos

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS						
	DESCRIÇÃO	QTDE	X	VALOR UNIT.	=	TOTAL
01	Marromba*	01	X	R\$ 140.000,00	=	R\$ 140.000,00
02	Ventiladores	02	X	R\$ 600,00	=	R\$ 1.200,00
03	Vagoneta	220	X	R\$ 3.000,00	=	R\$ 660.000,00
04	Exaustor	04	X	R\$ 8.000,00	=	R\$ 32.000,00
05	Máquina Carregadeira	01	X	R\$ 25.000,00	=	R\$ 25.000,00
06	Máquina Carregadeira	01	X	R\$ 70.000,00	=	R\$ 70.000,00
SUBTOTAL (a) =						R\$ 928.200,00

Fonte: Dados da Pesquisa

* Máquina de fazer tijolos. Preço desse item se trata de uma máquina usada.

(b) Móveis e Utensílios

Tabela 2 – Móveis e Utensílios

MÓVEIS E UTENSÍLIOS						
	DESCRIÇÃO	QTDE	X	VALOR UNIT.	=	TOTAL
01	Mesa	01	X	R\$ 500,00	=	R\$ 500,00
02	Cadeira	03	X	R\$ 200,00	=	R\$ 600,00
03	Filtro	01	X	R\$ 100,00	=	R\$ 100,00
04	Computador	01	X	R\$ 1.500,00	=	R\$ 1.500,00
05	Impressora	01	X	R\$ 500,00	=	R\$ 500,00
06	Arquivo	01	X	R\$ 300,00	=	R\$ 300,00
SUBTOTAL (b) =						R\$ 3.500,00

Fonte: Dados da Pesquisa

O total dos investimentos fixos é de R\$ 931.700,00 (R\$ 928.200,00 + R\$ 3.500,00). Este total engloba máquinas, equipamentos, móveis e utensílios. Esses dados foram considerados, pelo entrevistado, dados aproximados.

4.1.5.2 Capital de Giro

O capital de giro é o montante que faz a empresa se movimentar no dia-a-dia. É o giro que a empresa tem e é calculado somando a estimativa de: (a) estoque inicial, Tabela 3, e (b)

caixa mínimo, Tabela 4. Essa abordagem é feita pelo SEBRAE (2013). Com estoque inicial de R\$ 5.865,10 e caixa mínimo de R\$ 409,01, tem-se um total de R\$ 6.274,11.

(a) Estimativa de Estoque Inicial

O estoque inicial da empresa está representado pelo total de 30.000 unidades de tijolos, o que é a capacidade máxima de 01 forno. Demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Estoque Inicial

ESTOQUE INICIAL (30.000 unidades)						
	DESCRIÇÃO	QTDE	X	VALOR NIT.	=	TOTAL
01	Argila (Metros Cúbicos)	30	X	R\$ 109,67	=	R\$ 3.290,10
02	Água (Litros) *	-	X	-	=	-
03	Energia (Média mensal, 20 dias/mês)	02/20	X	R\$ 10.000,00	=	R\$ 1.000,00
04	Resíduo de serraria (Metros Cúbicos)	45	X	R\$ 35,00	=	R\$ 1.575,00
SUBTOTAL (a) =						R\$ 5.865,10

Fonte: Dados da Pesquisa

*Custo da água não incluso, pois vem de um poço artesiano próprio.

(b) Caixa Mínimo

O caixa mínimo, segundo SEBRAE (2013), “representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais”. No caso da CM, o caixa mínimo foi calculado para o estoque inicial de 30.000 unidades. O valor do caixa mínimo é de R\$ 409,01, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Caixa Mínimo

CÁLCULO DO CAIXA MÍNIMO (Para 30.000 unidades)	
1. Custos Fixos Operacionais Mensais	R\$ 4.878,98
2. Custo Variável Mensal	R\$ 7.391,28
3. Custo Total da Empresa (1+2)	R\$ 12.270,26
4. Custo Total Diário (Item 3/ 30 Dias)	R\$ 409,01
TOTAL = R\$ 409,01	

Fonte: Dados da Pesquisa

O valor do caixa mínimo é calculado para as operações iniciais, ou seja, quando a empresa iniciou suas operações e produzia uma quantidade de 30.000 unidades. Os valores dos custos da tabela foram proporcionais a produção inicial.

4.1.5.3 Investimentos Pré-Operacionais

Os investimentos pré-operacionais são todos aqueles feitos na empresa antes da abertura e são essenciais para o funcionamento do negócio. Os valores foram estimados pelos sócios em entrevista. Nessa seção foi feito um somatório dos valores da Tabela 5 cujo total foi de R\$115.000,00.

Tabela 5 – Investimentos Pré-Operacionais

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	
Despesas de legalização	R\$ 2.000,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 100.000,00
Instalação de maquinário	R\$ 3.000,00
Outras despesas	R\$ 10.000,00
TOTAL	R\$ 115.000,00

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.5.4 Investimento Total

O item investimento total é composto pelos itens anteriores: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Esse item é importante para saber o montante a ser investido inicialmente na empresa e de que forma isso será feito, se com recursos próprios ou de terceiros. Um valor total de R\$ 1.052.974,11 conforme detalhado na Tabela 6.

Tabela 6 – Investimentos Totais

INVESTIMENTOS TOTAIS	
Investimentos Fixos	R\$ 931.700,00
Capital de Giro	R\$ 6.274,11
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 115.000,00
TOTAL =	R\$ 1.052.974,11

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.5.5 Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Esse cálculo é feito para se estimar o quanto a empresa faturará e se, com esse valor, é possível se manter. Para uma empresa que não está em funcionamento faz-se com os dados dos concorrentes (SEBRAE, 2013). A CM já se encontra funcionando e, portanto, o faturamento mensal pôde ser estimado com base em entrevistas com representantes da empresa. O resultado é totalizado em R\$ 176.000,00.

Tabela 7 – Faturamento Mensal

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL			
PRODUTO	QTDE	PREÇO/1.000	TOTAL
Tijolo	400.000	R\$ 440,00	R\$ 176.000,00

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.5.6 Estimativas dos Custos de Matéria-Prima, Materiais Diretos e Terceirizações

O item estoque inicial englobou matéria-prima, materiais diretos e terceirizações e como foi visto na Tabela 3 num valor de R\$ 5.865,10. Esse valor diz respeito a uma produção de 30.000 unidades de tijolos, quantidade equivalente a 01 forno. O preço da matéria-prima envolvida na produção não varia se comprada em grandes quantidades, ou seja, não existe ganho de escala. Então com os valores já calculados para um montante de 30.000 unidades o valor da unidade é de aproximadamente R\$ 0,20. Esse valor inclui a matéria-prima, os materiais diretos e as terceirizações.

4.1.5.7 Estimativas dos Custos de Comercialização

Em custos de comercialização trata-se dos impostos incidentes (SEBRAE, 2013). No caso da CM, optante pelo SIMPLES NACIONAL, esse cálculo é dado pela Lei n. 123/06, que estabelece um percentual mensal baseado no faturamento. Foi feita uma estimativa do faturamento anual, onde o faturamento mensal estimado é multiplicado por 12 meses, para se obter qual a base de cálculo a ser utilizada. O percentual de 10,54% foi estipulado em Lei para

um faturamento anual de R\$ 1.980.000,00 até R\$ 2.160.000,00, ou mensal de R\$165.000,00 até R\$180.000,00, o qual atinge a empresa em questão.

Tabela 8 – Custos de Comercialização/Imposto Mensal

CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO/IMPOSTO			
DESCRIÇÃO	%	FATURAMENTO ESTIMADO	CUSTO TOTAL
SIMPLES NACIONAL	10,54%	R\$ 176.000,00	R\$ 18.550,40

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.5.8 Apuração do Custo dos Materiais Diretos

Segundo os entrevistados, os tijolos são fabricados quase todos por encomenda, devido ao elevado número de procura e a limitação da produção. Isso permite a empresa estabelecer um estoque pequeno de produtos fabricados. Conforme entrevista, a produção chega a 400.000 unidades mensais e, como calculado anteriormente, o valor da unidade é de R\$0,20. Assim o custo dos materiais diretos que são usados para produção dessas 400.000 unidades, é de R\$ 80.000,00, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Custos dos Materiais Diretos Mensal

PRODUTO	ESTIMATIVA DE VENDA	CUSTO UNITÁRIO	CMD
Tijolo	400.000 unidades	R\$ 0,20	R\$ 80.000,00

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.5.9 Estimativas dos Custos com Mão-de-obra

Os custos com mão-de-obra servem para estimar qual o valor a ser gasto todo mês com pessoal. Este valor calculado é de R\$ 26.180,00 e está na Tabela 10.

Tabela 10 –Custos de Mão-de-obra Mensal

ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA		
NÚMERO DE EMPREGADOS	SALÁRIO MENSAL	TOTAL
17	R\$ 1.240,00	R\$ 21.080,00
03	R\$ 1.700,00	R\$ 5.100,00
SUBTOTAL=		R\$ 26.180,00

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.5.10 Estimativa do Custo com Depreciação

A depreciação não é um desembolso de dinheiro (caixa), e significa um reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso (SEBRAE, 2013). Na Tabela 11 foi demonstrado o valor de cada bem da CM que sofre depreciação, a vida útil de cada um e o valor da depreciação anual e mensal. A vida útil foi determinada pela Instrução Normativa SRF n. 162/1998. O valor calculado da depreciação mensal dos bens é de R\$ 7.803,06.

Tabela 11 – Custo com Depreciação

CUSTO COM DEPRECIAÇÃO					
ATIVOS FIXOS	QTDE	VALOR DO BEM	VIDA ÚTIL (ANO)	DEPREC. ANUAL	DEPREC. MENSAL
Maromba	01	R\$ 140.000,00	10	R\$ 14.000,00	R\$ 1.166,67
Ventilador	02	R\$ 600,00	10	R\$ 120,00	R\$ 10,00
Vagoneta	220	R\$ 3.000,00	10	R\$ 66.000,00	R\$ 5.500,00
Exaustor	04	R\$ 8.000,00	10	R\$ 3.200,00	R\$ 266,67
Mesa	01	R\$ 500,00	10	R\$ 50,00	R\$ 4,17
Cadeira	03	R\$ 200,00	10	R\$ 60,00	R\$ 5,00
Filtro	01	R\$ 100,00	10	R\$ 10,00	R\$ 0,83
Computador	01	R\$ 1.500,00	03	R\$ 500,00	R\$ 41,67
Impressora	01	R\$ 500,00	03	R\$ 166,67	R\$ 13,89
Arquivo	01	R\$ 300,00	10	R\$ 30,00	R\$ 2,50
Máquina Carregadeira	01	R\$ 25.000,00	10	R\$ 2.500,00	R\$ 208,33
Máquina Carregadeira	01	R\$ 70.000,00	10	R\$ 7.000,00	R\$ 583,33
TOTAL DA DEPRECIAÇÃO MENSAL=					R\$ 7.803,06

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.5.11 Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais

Nos custos fixos operacionais estão incluídos os valores gastos independentemente do volume de produção. Os dados foram obtidos em entrevista e organizados na Tabela 12, totalizando um valor de R\$ 65.053,06.

Tabela 12 – Custos Fixos Operacionais Mensais

CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS	
DESCRIÇÃO	CUSTO TOTAL MENSAL
Energia Elétrica	R\$ 10.000,00
Telefone	R\$ 400,00
Honorários de Contador	R\$ 1.200,00
Pró-Labore	R\$ 12.000,00
Salários e Encargos	R\$ 26.180,00
Material de Limpeza	R\$ 100,00
Material de Escritório	R\$ 100,00
Combustível	R\$ 2.200,00
Serviços de Terceiros	R\$ 1.000,00
Depreciação	R\$ 7.803,06
Outras Despesas	R\$ 3.670,00
Manutenção de Máquina	R\$ 200,00
Manutenção Equipamento	R\$ 200,00
TOTAL=	R\$ 65.053,06

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.5.12 Demonstrativo de Resultado

Nessa seção, calculou-se o resultado da empresa, se tem lucro ou prejuízo. Com os valores estimados até aqui, a CM demonstrou que seu resultado é positivo, ou seja, a empresa apresenta lucro conforme a estimativa realizada.

Tabela 13 – Demonstrativo de Resultados Mensal

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS		
DESCRIÇÃO	R\$	%
1. Receita Total com Vendas	R\$ 176.000,00	100%
2. Custos Variáveis Totais		
(-) Custos com Materiais Diretos	R\$ 80.000,00	45,45%
(-) Impostos sobre Vendas	R\$ 18.550,40	10,54%
Subtotal de 2	R\$ 98.550,40	55,99%
3. Margem de Contribuição (1 - 2)	R\$ 77.449,60	44%
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 65.053,06	36,96%
5. Resultado Operacional (3 - 4)	R\$ 12.396,54	7,04%

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.5.13 Indicadores de viabilidade

- Ponto de Equilíbrio

Tabela 14 – Ponto de Equilíbrio

PE=	R\$ 65.053,06	=	R\$ 147.847,86
	<u>0,44</u>		

Fonte: Dados da Pesquisa

*Ponto de Equilíbrio = Custo Fixo Total/ Índice da Margem de Contribuição.

O ponto de equilíbrio é calculado para saber a partir de quantos reais de faturamento a empresa passa a ter lucro, ou seja, a CM com um faturamento de até R\$ 147.847,86 só paga os seus custos. A partir desse valor, a empresa passa a operar com sobra. Esse resultado foi calculado utilizando os valores calculados nas Tabelas 12 e 13.

- Lucratividade

Tabela 15 – Lucratividade

Lucratividade =	R\$ 12.396,54	=	7%
	<u>R\$ 176.000,00</u>		

Fonte: Dados da Pesquisa

* Lucratividade = Lucro Líquido/ Receita Total.

O índice lucratividade mostra quanto sobra para a empresa depois de pagas todas as despesas e impostos por mês.

- Rentabilidade

Tabela 16 – Rentabilidade

Rentabilidade =	R\$ 12.396,54	=	1,18%
	<u>R\$ 1.052.974,11</u>		

Fonte: Dados da Pesquisa

*Rentabilidade = Lucro Líquido/ Investimento Total.

A rentabilidade mostra o quanto o empresário recupera do investimento inicial através dos lucros da empresa. Na empresa CM foi calculado o valor mensal de 1,18%, ou seja, anualmente são aproximadamente 14%.

- Prazo de Retorno do Investimento

Tabela 17 – Prazo de Retorno do Investimento

Prazo de Retorno do		
Investimento =	R\$ 1.052.974,11	= 84
	<u>R\$ 12.396,54</u>	

Fonte: Dados da Pesquisa

*Prazo de Retorno do Investimento = Investimento Total/ Lucro Líquido.

O prazo de retorno mostra em quanto tempo será recuperado o investimento inicial contando com o lucro da empresa. Na CM o prazo está em meses, ou seja, serão necessários aproximadamente 07 anos para recuperar o investimento inicial.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observou-se que a CM realizou um investimento total de R\$ 1.052.974,11, feito anterior a inicialização dos trabalhos. Com esse valor foi possível calcular o prazo de retorno do investimento, conforme Tabela 16, que é de aproximadamente 07 anos, e se pode notar que já houve esse retorno, uma vez que a empresa tem 25 anos de vida.

Outro item observado é o faturamento mensal, estimado no valor de R\$ 176.000,00. Este valor cobre os custos fixos operacionais mensais (conforme Tabela 11), com um total de R\$ 65.053,06. E, relacionado a esse item, ainda pode-se notar também que, como demonstra o ponto de equilíbrio (R\$ 147.847,86, na Tabela 13), o valor do faturamento cobre o valor total dos custos de produção e ainda se tem um lucro de R\$ 12.396,00.

A empresa apresenta um índice de lucratividade de 7%, como mostra a Tabela 14, ou seja, após todas as obrigações a serem pagas por mês ainda sobra 7% em lucros para a empresa. Além disso, tem uma rentabilidade de 1,18% mensal ou 14% anual. A empresa, dessa forma, apresenta um valor que pode ser considerado bom se comparado a outros investimentos. A poupança, por exemplo, rende aproximadamente 6% ao ano. O índice da empresa é significativo, de mais de 1%.

Observou-se que a empresa CM, atuante no mercado há 25 anos, formou, a partir de sua experiência, o preço do produto que vem sendo praticado atualmente. Considerando as estimativas feitas, o investimento total e o lucro mensal, é possível concluir que a CM já obteve o retorno, e está operando com lucro mensal de R\$ 12.396,54.

Nesse sentido, com a obtenção mensal de lucro, a empresa conseguirá dar continuidade ao seu negócio. Como sugestão, entretanto, destaca-se a necessidade de aumento no investimento no processo produtivo para que a empresa não fique estagnada – hoje existe uma limitação de produção, que é toda absorvida pelo mercado consumidor.

Outra observação é a falta do controle das informações. Sem informações gerenciais, não é possível fazer um planejamento adequado. Uma solução seria a empresa investir em tecnologia e qualificação profissional e adotar algum sistema para controle de informação.

Para tanto, o desenvolvimento de um plano de negócio é aconselhável para os gestores da empresa CM, pois, com ele, será possível a formalização de metas, acompanhamento dos investimentos etc., para um melhor acompanhamento dos negócios. A partir de então, se possível, tentar reduzir seus custos para aumentando seu lucro, que poderá ser investido novamente na empresa para evitar a mencionada estagnação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas precisam de planejamento para se manterem vivas no mercado. Uma ferramenta gerencial usada, para tanto, é o plano de negócio, que pode ser elaborado para empresas que ainda estão sendo criadas e também para aquelas que já se encontram funcionando, levando o empreendedor a conhecer mais a área de seu negócio.

Ao elaborar o plano de negócio, é preciso fazer uma pesquisa ampla sobre concorrentes, fornecedores, preços praticados no mercado, entre outras, o que é importante para empresas que iniciarão os trabalhos e também para as empresas já em funcionamento, por exemplo, em uma ampliação ou reforma, ou mesmo para a gestão do negócio. Com o plano de negócio, o empreendedor pode estabelecer metas para a empresa, tais como investimentos necessários, retorno esperado, pode também avaliar como anda seu desenvolvimento, se está aproximado do que foi estimado, enfim.

Nesse sentido, o objetivo desse trabalho foi desenvolver o plano de negócio da empresa CM com foco principal na parte financeira. Foi possível fazê-lo com os dados estimados a partir dos relatos dos entrevistados e considerando o modelo do SEBRAE (2013), que apresenta uma estrutura simplificada, mais simples para atingir todo o público alvo do SEBRAE – os pequenos negócios.

O plano de negócio, pelo modelo do SEBRAE, é composto por seções, que são: sumário executivo; análise de mercado; plano de marketing; plano operacional; plano financeiro. Ao se desenvolver o plano de negócio da CM, a partir de uma adaptação dessas seções, pôde ser analisado que a referida empresa tem algumas das características comuns à micro e pequenas empresas, listadas no referencial teórico desse trabalho, em destaque: sócios familiares e que trabalham na produção e também na gestão da empresa; inexistência de uma gerência única e especializada; empresa que não tomam empréstimos para seu financiamento; inexistência de um controle informacional.

No estudo realizado, não foi possível obter dados mais específicos sobre a gestão e a condição financeira da empresa. Por isso, para o desenvolvimento do presente trabalho, foi necessário fazer a estimativa dos valores dos gastos e faturamento da CM para identificar a situação gerencial e financeira. Apesar de pequena e pouco formalizada no que se refere ao controle informacional, a empresa em questão apresenta boa rentabilidade e parece evoluir junto à experiência de seus sócios. A ausência de concorrentes na região, a absorção de toda a produção por parte dos clientes, a automatização da produção e a preço fixo dos insumos

parecem ser alguns pontos favoráveis ao crescimento da CM e, especificamente, o que tem garantido sua continuidade no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 28-35, jan./ abr. 1998.

BORBA, J. A.; MARTENDAL, T.; MURCIA, F. D. **Analisando o perfil das empresas familiares de pequeno porte de SC: Um estudo de múltiplos casos.** Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/242656541_Analisando_o_perfil_das_empresas_familiares_de_pequeno_porte_de_Santa_Catarina__Um_estudo_mltiplo_de_casos>. Acesso em 20 de maio de 2014.

BORTOLI, Adelino Neto. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas.** Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1980, p. 129-140.

BRASIL. Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998. **Receita Federal.** Anexos, Tabela de Depreciação. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/Ant2001/1998/in16298.htm>>. Acesso em 10 de junho de 2014.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Casa Civil.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 10 de junho de 2014.

BUCHELE, Robert B. **Diagnóstico de empresas em crescimento.** São Paulo: Atlas, 1980.

CARMO, V. B.; PONTES, C. C. C. Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 49-58, jan./ abr. 1999.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, CPC-MPE, Disponível em: <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/392_CPC_PMEeGlossario_R1.pdf> Acesso em 03 de junho de 2014.

DORNELAS, José. **Entendendo a finalidade e eficácia do plano de negócio**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>>. Acesso em 10 de junho de 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVEZ, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Edusp, 1995.

LA ROVERE, R. L. As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento. In: LASTRES, Helena M., ALBAGLI, Sarita (org.) **Informação e globalização na era do conhecimento**, Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 145-163.

NERY, Carmen. O apoio que faltava. **Revista Rumos**, Rio de Janeiro, ano 38, n. 271, p. 12-13, set./ out. 2013.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, jun./ dez. 2003.

OLIVEIRA, Otávio J. Pequena empresa no Brasil: Um estudo de suas características e perspectivas. **Integração**, São Paulo, ano XII, n. 44 p. 5-15, jan./ fev./ mar. 2006.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S.A. **Construindo planos de negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas: Como fazer a transição para uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa**; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos[responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos emapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em: <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario-do-trabalho-na-mpe/anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena.pdf>>. Acesso em 27 de maio de 2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar Plano de Negócio**. Minas Gerais, 2013. Cláudio Afrânio Rosa. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Como-elaborar-um-Plano-de-Negocio>>. Acesso em 11 de junho de 2014.

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 211f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.