

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACE- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

KELI MAGALHÃES FERREIRA GARCIA

**DIVERSIFICAÇÃO DO PORTFÓLIO PARA MAXIMIZAÇÃO DO
RESULTADO: UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE
MANUTENÇÃO DE AUTOMÓVEIS**

DOURADOS – MS

2018

KELI MAGALHÃES FERREIRA GARCIA

**DIVERSIFICAÇÃO DO PORTFÓLIO PARA MAXIMIZAÇÃO DO
RESULTADO: UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE
MANUTENÇÃO DE AUTOMÓVEIS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Martins Noriller

Banca Examinadora:

Prof. Me Juarez Marques Alves

Prof. Me Manfredo Rode

DOURADOS – MS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

G216d Garcia, Keli Magalhães Ferreira

DIVERSIFICAÇÃO DO PORTFÓLIO PARA MAXIMIZAÇÃO DO RESULTADO: UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE MANUTENÇÃO DE AUTOMÓVEIS [recurso eletrônico] / Keli Magalhães Ferreira Garcia. -- 2018.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Rafael Martins Noriller.

TCC (Graduação em Ciências Contábeis)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2018.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Planejamento. 2. Cenários. 3. Lucro. 4. Portfólio. I. Noriller, Rafael Martins. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo projetar alguns novos cenários no portfólio de produtos e serviços para uma empresa prestadora de serviços automotivos de alinhamento e calibração situada no município de Dourados. Detalhando com números extraídos do seu Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) como ficaria o seu lucro líquido sem este portfólio e outros três DRE projetando os cenários separadamente. A busca está em evidenciar se tais situações irão trazer realmente uma vantagem para a empresa ou irão incidir sobre seus custos de uma forma que poderia se tornar inviáveis. Para introduzir o assunto fizemos uso da teoria acerca dos assuntos relevantes, como a contabilidade gerencial, a importância do planejamento e a busca pela forma ideal de tributação para micros e pequenas empresas. Partindo destes conceitos inicia-se a pesquisa de campo com a coleta de dados da empresa, e posteriormente a análise dos números extraídos e a elaboração dos cenários projetados. Os resultados encontrados com estas projeções são positivos, e podemos ressaltar que além de resultarem em maximização do lucro para o empreendedor, contribuem para o bem-estar do cliente no ambiente interno da empresa, pois geram valores aos serviços oferecidos.

Palavras-chave: Planejamento, Cenários, Lucro, Portfólio.

ABSTRACT

This study aims to design some new scenarios in the portfolio of products and services for a company providing automotive services of alignment and calibration located in the municipality of Dourados. Detailing with figures drawn from your Income Statement (DRE) would look like your net income without this portfolio and three other DREs designing the scenarios separately. The quest is to evidence whether such situations will actually bring an advantage to the company or will focus on its costs in a way that could become infeasible. To introduce the subject we made use of the theory about the relevant subjects, such as managerial accounting, the importance of planning and the search for the ideal form of taxation for micro and small companies. Starting from these concepts, the field research with the data collection of the company begins, and later the analysis of the extracted numbers and the elaboration of the projected scenarios. The results obtained with these projections are positive, and we can highlight that in addition to resulting in profit maximization for the profit, contribute to the client's well-being in the internal environment of the company, since they generate values to the offered services.

Keywords: Planning, Scenarios, Profit, Portfolio.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 - Gráfico comparativo entre os cenários e sua relevância no Lucro Líquido.....	26
QUADRO 1 – DRE projetado da Empresa para 2018.....	19
QUADRO 2 – Custos dos Sorvetes.....	21
QUADRO 3 – DRE da Empresa com aumento de atividades – Venda de Sorvetes.....	21
QUADRO 4 – Custo com Pneus.....	22
QUADRO 5 – DRE da Empresa com aumento de atividade	23
QUADRO 6 – Custo com Sucos e Refrigerantes.....	24
QUADRO 7 – DRE da Empresa – Venda de Sucos e Refrigerantes.....	24
QUADRO 8 - Comparativo entre os cenários e sua relevância no lucro líquido.....	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo Geral.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Contabilidade.....	9
2.2 Contabilidade Gerencial na Micro Empresa.....	9
2.3 Criação de um Portfólio de Serviços.....	10
2.4 O Planejamento para Micro Empresas.....	12
2.4.1 A Forma de Tributação – Simples Nacional.....	13
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	15
3.2 Definição da Amostra.....	15
3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	16
3.4 Técnicas de Análise de Dados.....	16
4. ANÁLISE DE DADOS.....	16
4.1 Situação da Empresa (Projeção para o ano calendário 2018).....	16
4.2 Projeção 1 – Inclusão de Vendas de Sorvete.....	18
4.3 Projeção 2 – Vendas de Pneus.....	20
4.4 Projeção 3 – Venda de Sucos e Refrigerantes na Empresa.....	21
4.5 Comparação das Projeções Realizadas.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo no qual a competitividade de mercado está em alta, muitas empresas procuram melhorar seu desempenho em busca de resultados positivos e atender as exigências de clientes que procuram comodidade, preços menores e melhor qualidade. Para a empresa é importante que essas exigências sejam atendidas a um custo menor.

Nesse contexto, a contabilidade tem-se mostrado importante para esses empresários, pois ela fornece as informações necessárias que auxiliam empresários e gestores a melhor administrar suas empresas. Dentre as áreas da contabilidade, a gerencial é aquela que auxilia para que as decisões sejam tomadas da melhor forma. Sendo assim, a Contabilidade Gerencial segundo a visão de Atkinson *et al.* (2000, p.36):

[...] é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Por sua vez, Padoveze (1996, p.27) nos diz que “a contabilidade gerencial é utilizada dentro da entidade como ferramenta de auxílio à administração em todas as suas facetas”. Essa ferramenta nos permite avaliar através de planejamentos financeiros, fluxos de caixas e projeções de lucros, a viabilidade econômico-financeira para implantação de investimentos ou ampliação de um local de trabalho.

As microempresas e empresas de pequeno porte representam uma grande fonte de riqueza na economia brasileira. Dados revelam que 98,5% de todas as empresas privadas no Brasil são de micro e pequenas empresas, elas também correspondem a cerca de 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes (SEBRAE, 2018). Além do mais, microempresas e empresas de pequeno porte possuem um regime tributário simplificado, o que facilita a geração de emprego, pois a carga tributária é reduzida.

Neste contexto, micro e pequenas empresas, por muitas das vezes trabalham com poucos recursos, por isso a necessidade de planejar bem seus fluxos de caixa, com ele atualizado é possível ter um melhor controle e visualização dos recursos que entram e saem da empresa. Assim, Bichone e Carniello (2012) expõem que a diversificação do portfólio de produtos ou serviços poderá ser fundamental para maximização do lucro da empresa e sua continuidade. Sendo assim, surge o seguinte problema de pesquisa: A diversificação do

portfólio em uma microempresa do setor de manutenção de automóveis aumentaria os resultados da empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se as projeções de diversificação do portfólio de produtos ou serviços na empresa proporciona aumento nos resultados da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

Verificar como a demonstração do resultado do exercício (DRE) auxilia para a diversificação de portfólio de produtos e serviços na manutenção de automóveis.

Apontar se a diversificação do portfólio de produtos e serviços pode maximizar o resultado da empresa.

Demonstrar os custos e o resultado da instituição com a diversificação do portfólio de produtos e serviços.

1.3 JUSTIFICATIVA

A economia do Brasil vem sendo sustentada, em maior parte pelas micro e pequenas empresas, são elas que colaboram para um melhor rendimento no país e também para combater o desemprego (SEBRAE, 2014). Muitas dessas empresas surgem da necessidade das pessoas adquirirem o próprio negócio e obter melhores resultados, esses resultados podem surgir através de boas administrações, (Santos et al, 2014). Contudo, a administração precisa da contabilidade para fornecer as informações necessárias para uma melhor gestão. Micro e pequenas empresas, em sua maioria utilizam a contabilidade apenas para fins fiscais e trabalhistas, por isso a importância de enfatizar o uso da contabilidade como um todo, a fim de visar melhores resultados para as empresas (Santos et al, 2014).

A contabilidade gerencial tem um papel importante para micro e pequenas empresas, sobretudo quando há intensão de diversificar o portfólio de produtos e serviços visando a maximização do lucro. De acordo com Vieira (2008), a inovação e criatividade relacionadas

com as ferramentas gerenciais são requisitos fundamentais para obter sucesso em seu empreendimento. As ferramentas de gestão permitem ter uma maior visibilidade das dificuldades da empresa, bem como as oportunidades que poderão aparecer. Ainda nesse sentido, a contabilidade gerencial tem um papel considerável quando se fala no processo de tomada de decisão.

Desta forma o estudo se mostra relevante, pois além de ampliar o conhecimento acadêmico sobre áreas da contabilidade pouco exploradas nessas empresas, ele busca verificar o impacto da diversificação do portfólio de produtos e serviços no lucro das micro e pequenas empresas assessorando administradores na gestão e continuidade de seus negócios.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade

Como uma ciência social, a contabilidade é aquela que procura estudar, analisar e interpretar os fenômenos que ocorrem no patrimônio de uma entidade. Para entender melhor o conceito, Basso (2005, p. 22) nos diz que a contabilidade é:

“Um conjunto ordenado de conhecimentos, leis, princípios e método de evidenciação próprios, é a ciência que estuda, controla e observa o patrimônio das entidades nos seus aspectos quantitativos (monetário) e qualitativo (físico) e que, como conjunto de normas, preceitos e regras gerais, se constitui na técnica de coletar, catalogar e registrar os fatos que nele ocorrem, bem como de acumular, resumir e revelar informações de suas variações e situações, especialmente de natureza econômico-financeira.

Portanto, a contabilidade é de grande importância, tanto para grandes empresas quanto para micro e pequenas empresas. Ela serve de base para que os gestores possam obter as informações que necessitam sobre a situação da empresa.

2.2 Contabilidade Gerencial na Microempresa

Estudos anteriores afirmam que a contabilidade nasceu antes do próprio comércio, com a finalidade de controlar os bens de seus proprietários, *i.e.*, com a finalidade de fornecer as informações necessárias para os usuários internos da contabilidade (SOUTES, 2006).

Neste contexto, a contabilidade quando utilizada pelos próprios administradores é chamada de contabilidade gerencial. Garrison, Noreen e Brewer (2013) nos diz que a contabilidade gerencial é aquela que fornece as informações para os usuários internos das organizações, informações que colaboram para a realização de três atividades vitais como planejamento, controle e tomada de decisão, sendo que o planejamento pode ser definido como um processo que visa estabelecer um objetivo e especificar como alcançá-lo, o controle como um processo que visa garantir que tudo que foi planejado seja adequadamente executado ou modificado de acordo com as circunstâncias e a tomada de decisão como uma escolha de ações dentre alternativas concorrentes.

Na visão de Padoveze (2010) a contabilidade gerencial objetiva atender a todas as necessidades contábeis na gestão das empresas englobando a empresa como um todo, desde

suas necessidades estratégicas e de planejamento até suas necessidades de execução e controle. Além disso, ela assegura a sobrevivência da organização identificando e analisando os seus eventos econômicos internos e externos (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Em grandes empresas os setores produtivos e administrativos são bem divididos. Na parte administrativa a contabilidade gerencial é exercida por um contador ou *controller*, ou seja, uma pessoa que é responsável por analisar as informações contábeis e reescrevê-las de uma forma em que os gestores da empresa possam compreender (IUDÍCIBUS, 1998). Portanto é comum nas grandes empresas ter esse setor de contabilidade, contudo, nas micro e pequenas empresas cabe aos escritórios de contabilidade a tarefa de auxiliá-los na gestão, visto que é raro micro e pequenas empresas possuírem um setor contábil (Santos et al, 2014). Observa-se ainda que muitas das micro e pequenas empresas tomam decisões baseadas na experiência, intuição e improvisação dos gestores (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Segundo Santos *et al.* (2014) as micro e pequenas empresas podem utilizar as ferramentas da contabilidade gerencial em suas atividades operacionais, porém não precisam de procedimentos complicados (como nas grandes empresas) apenas necessitam de procedimentos que a auxiliam a melhorar seu desempenho (DIAS, 2010). Para a implantação da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas e também para compreensão dos gestores, alguns instrumentos contábeis como: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Plano de Contas e Fluxo de Caixa devem ser adaptados na empresa, (DIAS, 2010).

Assim, de acordo com Lima e Souza (2014) a utilização correta dos instrumentos de contabilidade gerencial permite a obtenção de informações relevantes, pois por meio das análises dos indicadores econômico-financeiros é possível diagnosticar a real situação da empresa fazendo com que os administradores tomem decisões concretas, principalmente no que diz respeito a investimentos e diversificação de portfólios de produtos e serviços.

2.3 Criação de um Portfólio de Serviços

O portfólio, neste contexto, pode ser definido como um conjunto de produtos ou serviços que uma empresa pode proporcionar aos seus clientes com a finalidade de garantir lucro e fidelidade.

Segundo Garcia (2016) quando a empresa procura trabalhar a diversificação de portfólios de produtos e serviços, ela está de certa forma adquirindo uma segurança financeira em relação a instabilidade do mercado e conseqüentemente a estagnação do seu negócio principal.

A diversificação de portfólio pode estar relacionada ou não ao negócio principal da empresa, a diversificação relacionada é aquela em que a empresa procura atuar em negócios semelhantes ou complementares, já a diversificação não relacionada é aquela em que a empresa procura absorver oportunidades de lucros em vários setores, nos quais não são semelhantes ou complementares ao negócio principal da empresa (GARCIA, 2016).

Vários são os motivos que as empresas procuram para diversificar seu portfólio, dentre eles pode-se destacar: (i) a possibilidades de expansão para setores nos quais os produtos sejam complementares ao negócio atual; (ii) quando existe possibilidade de redução de custos; (iii) ou quando há possibilidade de transferir sua marca, que já é conhecida, para os outros produtos ou serviços, aumentando assim suas vendas e lucratividade (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

A diversificação de portfólio está de certa forma vinculada ao investimento. No mercado cada vez mais competitivo, uma empresa precisa proporcionar algo a mais para garantir e atrair mais clientes. Sendo assim, visando à maximização do lucro, vários produtos ou serviços podem ser agregados em uma mesma instalação.

É importante levar em consideração que como ferramenta de auxílio na tomada de decisões, a contabilidade gerencial também utiliza outras áreas, como por exemplo, a de custos e análise das demonstrações contábeis. Os custos que uma empresa tem com a prestação de serviços ou venda de mercadorias estão diretamente ligados a receita e ao resultado final da empresa. Quanto maior o custo menor o lucro. A análise das demonstrações contábeis tem por objetivo utilizar as informações extraídas das demonstrações, para então tomar decisões, essas informações precisam ser fidedignas, pois é por meio delas que as análises podem transformar dados em informações úteis (MACHADO; BORGES, 2014).

Ainda, dentro das análises das demonstrações contábeis se encontra análise vertical, um dos principais instrumentos de análise de estrutura, ela consiste em determinar percentuais

de cada conta ou grupo de contas em relação a um valor base, tanto no Balanço Patrimonial quanto na Demonstração do Resultado do Exercício (PEREIRA, 2015).

Dessa forma, a análise vertical é utilizada no intuito de verificar a relevância que cada conta tem dentro do seu grupo, assim o gestor poderá observar se a empresa vem empregando seus recursos de forma correta (MACHADO; BORGES, 2014).

2.4 O Planejamento para Microempresas

Conforme dados do SEBRAE-SP, existem no Brasil aproximadamente 5,1 milhões de empresas, e deste há um número de 98% que são micro e pequenas empresas (MPEs), e ainda complementa que do ponto de vista social, cerca de 40 a 60% das pessoas no mercado mundial trabalham em alguma atividade não formal, ou seja, em seu próprio pequeno negócio. O autor Farid (2003) descreve em seus estudos que o potencial de criação de empregos nas micro e pequenas empresas de comércio e serviços vêm em uma corrente crescente, enquanto a ocupação nos médios e grandes negócios desses setores está estagnada.

Outra corrente tendenciosa é a geração de trabalho e renda, que vem ocorrendo através do fortalecimento dos pequenos empreendimentos locais, como forma alternativa ao processo convencional e político de geração bens e rendas.

Em decorrência do surgimento destes empreendimentos e da necessidade de crescimento ou até mesmo de sobrevivência, vem junto uma obrigatoriedade para os empresários que queiram se sobressair ao mundo competitivo, ele se chama planejamento.

Hoje a principal meta do planejamento é ajudar a empresa a selecionar e organizar os negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos. Com esta ação a empresa ganha efetividade, e esta característica representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos seus resultados e a manutenção da empresa no mercado local. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. É importante salientar que estas características são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados. (CUNHA; SOARES, 2010, p. 20)

A empresa deve montar o seu planejamento no sentido de saber o caminho que deseja seguir, e quais os objetivos ela deve perseguir, ou seja, não deve apenas existir, tem que ter as metas bem desenhadas tanto no macro como no micro ambiente. A tomada de decisão é um processo que auxilia o empresário neste complexo e difícil caminho. As decisões normalmente envolvem riscos e podem ter consequências. (CUNHA; SOARES, 2010, p. 20)

As decisões do planejamento devem passar por todas as áreas da empresa, como a gestão de pessoas, o *layout*, questões financeiras, metas futuras, área fiscal, entre outras não menos relevantes. Neste sentido de áreas às quais o empresário deve focar, iremos ressaltar a questão fiscal.

2.4.1 A Forma de Tributação – Simples Nacional

No momento do planejamento do negócio, seja na elaboração do projeto ou se o mesmo já estiver em funcionamento, o empresário deve ter entendimento mínimo com a forma escolhida para a tributação de sua empresa, e isto se faz com a colaboração do profissional contábil escolhido. Saber que se for tributado por este ou aquele mecanismo, estará pagando o valor correto e justo.

Para micro e pequenas empresas que como já citadas anteriormente são a maioria no país, a forma tributária recomendada é o Simples Nacional, que é uma forma que o governo criou para diferenciar estas empresas dos grandes negócios, quando a questão for os pagamentos de tributos.

O Simples Nacional é um regime tributário que se adaptou da Lei nº 9.317/1996 para a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Sua finalidade é oferecer um tratamento diferenciado e favorecido às micro e pequenas empresas no que se refere à (i) arrecadação de impostos, cumprimento de obrigações trabalhistas e acessórias, (ii) acesso ao crédito e ao mercado, (iii) bem como ao cadastro nacional único de contribuintes no que diz respeito ao inciso IV do parágrafo único do art. 146, *in fine*, da Constituição Federal, (BRASIL, 2006).

Conforme Oliveira et al (2013) o pagamento dos impostos se dá por meio de uma guia única, na qual estão incluídos oito tributos diferentes. Segundo o art.13 da Lei Complementar nº 123/06 os tributos são:

- a) Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- b) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- c) Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- e) Contribuição para PIS/PASEP;
- f) Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- g) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS);
- h) Contribuição Patronal Previdenciária (CPP).

A lei complementar traz em anexo as tabelas de enquadramento das empresas contendo as alíquotas que serão aplicadas de forma gradativa à receita bruta conforme atividade exercida (LOPES, 2016). A adoção do regime tributário Simples Nacional pode oferecer algumas vantagens como: unificação da arrecadação dos tributos por meio de uma única alíquota, redução da carga tributária, prioridade nas licitações, redução de custos trabalhistas, pois não há cobrança do INSS Patronal, entre outros (SANTOS; VEIGA, 2014; LOPES; PINTO; TIOSSI, 2017).

Em janeiro de 2018 a Lei complementar nº 155/2016 trouxe novas regras quanto aos limites para o enquadramento de empresas no Simples Nacional. Para microempresas e empresas de pequeno porte, as receitas brutas devem ser de até R\$ 81 mil e R\$ 4,8 milhões, respectivamente (BRASIL, 2016).

O simples nacional proporciona um pequeno controle gerencial e surgiu para se adequar as necessidades dos micro e pequenos empreendedores, facilitando a apuração, arrecadação e declaração dos impostos e colaborando também para a elisão fiscal (ARAÚJO et al, 2018).

Além de proporcionar a redução dos custos trabalhistas para micro e pequenas empresas, o simples nacional também proporciona menor custo com honorários contábeis, visto que sua apuração é bem mais simplificada do que a apuração dos tributos de empresas classificadas no regime tributário lucro real ou lucro presumido.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Segundo Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa significa a busca pelo conhecimento, a procura por respostas que não há explicações, ou seja, a pesquisa é a realização de um planejamento de estudo, cuja finalidade está em descobrir respostas através da aplicação de métodos científicos.

Para atender ao objetivo do estudo a pesquisa se caracteriza como estudo de caso, descritiva e documental. Ela é estudo de caso, pois segundo Gil (2010, p.37) o estudo de caso consiste em “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. A pesquisa é descritiva, pois os dados utilizados não serão modificados pelo pesquisador, Prodanov e Freitas (2013) nos diz que a pesquisa descritiva é aquela em que os dados são observados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles.

Além disso, a pesquisa também é caracterizada como documental, pois será analisada a demonstração do resultado do exercício antes e após a implantação do novo portfólio de produtos e serviços. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 174) “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

3.2 Definição da Amostra

Os procedimentos nas pesquisas científicas referem-se ao modo pelo qual o estudo é conduzido e os dados coletados (BEUREN; RAUPP, 2006). Assim, a microempresa pesquisada conta com 2 (dois) colaboradores, sendo um auxiliar geral e o microempresário. A empresa foi selecionada por acessibilidade.

Para a realização do estudo os dados serão coletados da microempresa que tem como atividade principal a prestação de serviços no ramo de manutenção e reparo de veículos automotores e está no mercado há 15 anos. A microempresa está localizada em Dourados, Mato Grosso do Sul e está enquadrada no Simples Nacional. As informações serão obtidas através da Demonstração do Resultado do Exercício da organização.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

A pesquisa é classificada quanto à abordagem, como quantitativa, segundo Richardson (1999) a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação e tratamento por meio de técnicas estatísticas aos dados coletados. Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa quantitativa aliada a outros tipos de pesquisas, como a descritiva, auxilia na relação de causa-efeito dos fenômenos bem como facilita o poder de descrever a complexidade de hipóteses e problemas. Conforme o conceito, o desenvolvimento do estudo irá analisar os dados utilizando análises estatísticas e consultas a simulações em planilhas eletrônicas, mas sem o uso de análises econométricas, para avaliar como uma microempresa pode expandir sua margem de lucro através da diversificação de portfólio dos produtos e serviços, bem como analisar a importância do uso das ferramentas da contabilidade gerencial no auxílio aos gestores.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

A pesquisa caracterizada como documental consistirá em analisar os documentos obtidos da organização. A partir dos dados obtidos da demonstração do resultado do exercício, projeções com novos produtos ou serviços serão realizadas. O intuito dessas simulações será de verificar, através da análise vertical, qual delas proporcionará o melhor resultado para a empresa e assim atingir a maximização do resultado. No entanto, nesta análise não serão considerados fatores adversos que possam modificar os resultados obtidos.

4. ANÁLISE DE DADOS

A análise contou com a segregação por meio da (i) situação atual da empresa, (ii) projeção 1, venda de sorvetes, (iii) projeção 2, venda de pneus e (iv) projeção 3, venda de sucos e refrigerantes. Projeções com a maximização do portfólio da empresa considerando o ano-calendário 2018.

4.1 Situação da Empresa (Projeção para o ano calendário 2018)

A empresa objeto do estudo dispôs como fonte para nossa análise, o Livro Caixa, referente ao ano de 2017, no qual extraímos os números e realizamos uma projeção para o DRE até dezembro de 2018, como mostra o Quadro 1, no qual apontamos os seguintes números:

- Receita Bruta de R\$ 119.665,00;
- Despesas Administrativas de R\$ 53.130,00
- Custos fixos R\$ 27.085,00.

QUADRO 1: DRE Projetado da Empresa para 2018.

DRE		Análise Vertical
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 119.665,00	100%
Prestação de Serviços		
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		
Impostos Incidentes sobre a Receita		
(-) DAS 6%	-R\$ 7.179,90	
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 112.485,10	94,00%
(-) Custos dos Serviços Prestados	-R\$ 33.925,00	28,35%
Custo Fixo	-R\$ 27.085,00	
Salário Funcionário	-R\$ 18.000,00	
FGTS 8%	-R\$ 1.720,00	
13° salário	-R\$ 1.500,00	
Férias + 1/3	-R\$ 2.000,00	
Depreciação	-R\$ 3.865,00	
Custo Variável	-R\$ 6.840,00	
Custos com Chumbos	-R\$ 2.760,00	
Energia Elétrica	-R\$ 4.080,00	
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 56.130,96	46,91%
Despesas fixas	-R\$ 51.930,96	
Despesas variáveis	-R\$ 4.200,00	
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 22.429,14	
(=) Lucro Líquido	R\$ 22.429,14	18,74%

Fonte: Dados da Pesquisa

Assim, por meio da análise vertical, podemos destacar os seguintes resultados:

- Os custos de serviços prestados representam 28,35% da receita da empresa;
- Lucro líquido 18,74%;
- As despesas operacionais representaram 46,91%, sendo que essa está composta pelo pró-labore do sócio, 18,50%;
 - Despesas de uso e consumo como água, telefone, internet e material de consumo, 3,38%;
 - Despesas com financiamento, aluguel e honorários contábeis que representam 25,47% do total.

Neste momento os números são representativos tão somente das atividades fins da empresa, que são a prestação de serviços de manutenção veicular especializada em calibração e alinhamentos. A seguir faremos uma visualização de outros cenários, com um incremento no portfólio de serviços.

4.2 Projeção 1 – Inclusão de Vendas de Sorvete

Nesta visão de diversificação do portfólio, cabe ressaltar o motivo que leva uma determinada empresa a buscar novas fontes de recursos. Para Hitt *et al* (2011), podem existir vários motivos, mas que eles destacam dois principais: a iniciativa de se aumentar o valor da empresa no mercado melhorando seu desempenho e o aumento de suas receitas.

Nestes motivos, podemos ainda incluir outro: oferecer bem-estar. No caso da empresa objeto da pesquisa, suas linhas de serviços oferecidos são idênticas aos seus concorrentes, então a busca por uma satisfação e paralelo a isto uma ampliação de sua carteira de clientes cativos, é oferecer algo diferencial.

No primeiro cenário projetado, a ideia é incluir para os clientes, uma linha de sorvetes que possam ser consumidos no local durante a espera. Seus custos de aquisição são baixos e sua rotatividade de curto tempo.

Criamos assim um cenário com as expectativas de vendas e seus custos, evidenciados na projeção do Demonstrativo de Resultado do Quadro 3, para qual foi realizada uma estimativa de quantidade de compra e venda dos sorvetes e picolés. Por ser um produto de alto giro toda a quantidade comprada foi revendida no período.

QUADRO 2: Custos dos Sorvetes

Produto	Preço de Custo	Preço de Venda	Quantidade Comprada	Quantidade Vendida
Sorvete	R\$ 2,50	R\$ 3,75	720	720
Picolés de Fruta	R\$ 1,00	R\$ 1,50	720	720
Picolés Cremosos	R\$ 1,00	R\$ 1,50	720	720
Picolés Crocantes	R\$ 2,50	R\$ 3,75	720	720
Moreninhas	R\$ 2,50	R\$ 3,75	720	720

Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado deste serviço oferecido, podemos descrever que houve um acréscimo de 9,23% no lucro líquido em comparação ao apresentado anteriormente no Quadro 1.

QUADRO 3: DRE da Empresa com aumento de atividade – Venda de Sorvetes.

DRE		Análise Vertical
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 129.925,00	100,00%
Prestação de Serviços	R\$ 119.665,00	
Mercadoria Vendida	R\$ 10.260,00	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		
Impostos Incidentes sobre a Receita		
(-) DAS 6%	-R\$ 7.179,90	
(-) DAS 4%	-R\$ 410,40	
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 122.334,70	94,16%
(-) Custos dos Serviços Prestados/ Custo da Mercadoria Vendida	-R\$ 41.734,90	32,12%
Custo Fixo	-R\$ 27.334,90	
Salário Funcionário	-R\$ 18.000,00	
FGTS 8%	-R\$ 1.720,00	
13° salário	-R\$ 1.500,00	
Férias + 1/3	-R\$ 2.000,00	
Depreciação	-R\$ 4.114,90	
Custo Variável	-R\$ 14.400,00	11,08%
Custos com Chumbos	-R\$ 2.760,00	
Energia Elétrica	-R\$ 4.800,00	3,69%
Custo da Mercadoria	-R\$ 6.840,00	
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 56.130,96	43,20%
Despesas fixas	-R\$ 51.930,96	
Despesas variáveis	-R\$ 4.200,00	
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 24.468,84	
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 24.468,84	18,83%

Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda considerando o Quadro 3 e por meio da análise vertical, nota-se que houve um pequeno aumento nos custos com energia elétrica e despesas com depreciação que correspondem a aproximadamente 4%.

4.3 Projeção 2 – Vendas de Pneus

Até o momento a empresa opera tão somente com a prestação de serviços veiculares. Mas ressaltamos que suas atividades fins estão muito bem relacionadas com este segundo cenário projetado para a empresa, a inclusão de uma linha de venda de pneus.

Para este cenário, apresentamos no Quadro 4 os preços de custos e de vendas unitários dos produtos que foram utilizados como base para a projeção do Demonstrativo de Resultado da empresa no Quadro 5.

Nestes quadros estão evidenciadas as quantidades compradas e vendidas, conforme demonstrado todos os produtos adquiridos foram vendidos, não restando quaisquer estoques.

QUADRO 4: Custos com Pneus

Produtos	Preço de Custo	Preço de Venda	Quantidade Comprada	Quantidade Vendida
Pneus 175/70R13	R\$ 100,00	R\$ 160,00	42	42
Pneus 175/65R15	R\$ 140,00	R\$ 224,00	40	40
Pneus 265/65R17	R\$ 320,00	R\$ 512,00	18	18
Pneus 275/65R18	R\$ 400,00	R\$ 640,00	16	16

Fonte: Dados da pesquisa

O Demonstrativo de Resultado projetado no Quadro 5 evidencia que com aumento da atividade comercial vinculada a venda de pneus, gera um aumento no lucro líquido corresponde a R\$ 12.969,86, ou seja, um percentual 57,83% em relação ao lucro líquido demonstrado no Quadro 1.

QUADRO 5: DRE da Empresa com aumento de atividade – Venda de Pneus.

DRE		Análise Vertical
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 154.801,00	100,00%
Prestação de Serviços	R\$ 119.665,00	
Mercadoria Vendida	R\$ 35.136,00	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		
Impostos Incidentes sobre a Receita		
(-) DAS 6%	-R\$ 7.179,90	
(-) DAS 4%	-R\$ 1.405,44	
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 146.215,66	94,45%
(-) Custos dos Serviços Prestados/ Custo da Mercadoria Vendida	-R\$ 54.685,00	35,33%
Custo Fixo	-R\$ 27.085,00	
Salário Funcionário	-R\$ 18.000,00	
FGTS 8%	-R\$ 1.720,00	
13° salário	-R\$ 1.500,00	
Férias + 1/3	-R\$ 2.000,00	
Depreciação	-R\$ 3.865,00	
Custo Variável	-R\$ 27.600,00	
Custos com Chumbos	-R\$ 2.760,00	
Energia Elétrica	-R\$ 4.080,00	
Custo da Mercadoria	-R\$ 20.760,00	13,41%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 56.130,96	36,26%
Despesas fixas	-R\$ 51.930,96	
Despesas variáveis	-R\$ 4.200,00	
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 35.399,70	
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 35.399,70	22,87%

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se ainda no Quadro 5 que mesmo com o aumento dos custos e da tributação do produto comprado, que corresponde a 14,32%, o lucro líquido ainda continua em vantagem correspondendo a 22,87% da Receita Bruta.

4.4 Projeção 3 – Venda de Sucos e Refrigerantes na Empresa

Outro cenário proposto seria a inclusão de uma atividade não relacionada ao objeto social da empresa, neste caso iniciar uma operação para a venda de sucos e refrigerantes. Assim como a ideia proposto no cenário 1 com a inclusão do sorvete, esta linha de produtos busca agregar valor aos serviços de calibração e o alinhamento, foco principal da empresa.

Para exemplificar este quadro, demonstramos no Quadro 6 os preços de custos e de vendas unitários dos sucos e refrigerantes que seriam vendidos na empresa, da mesma maneira que são evidenciados a quantidade adquirida e vendida.

QUADRO 6: Custos com Sucos e Refrigerantes

Produtos	Preço de Custo	Preço de Venda	Quantidade Comprada	Quantidade Vendida
Coca - cola	R\$ 1,59	R\$ 3,00	500	500
Fanta	R\$ 1,53	R\$ 3,00	200	200
Guaraná	R\$ 1,85	R\$ 3,00	300	300
Suco Prati's Laranja	R\$ 2,50	R\$ 4,00	500	500
Suco Prati's Uva	R\$ 3,00	R\$ 4,50	300	300

Fonte: Dados da pesquisa

Como nas demais projeções, temos no Quadro 7 o Demonstrativo de Resultado Projetado, onde ressaltamos que a inclusão da venda de sucos e refrigerantes na empresa possibilitou um aumento de 6,15% no lucro líquido comparado ao lucro líquido demonstrado na Tabela 1, o que corresponde a R\$ 1.380,10.

QUADRO 7: DRE da Empresa com aumento de atividade – Venda de Suco e Refrigerante.

DRE		Análise Vertical
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 126.015,00	100,00%
Prestação de Serviços	R\$ 119.665,00	
Mercadoria Vendida	R\$ 6.350,00	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		
Impostos Incidentes sobre a Receita		
(-) DAS 6%	R\$ 7.179,90	
(-) DAS 4%	R\$ 254,00	
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 118.581,10	94,10%
(-) Custos dos Serviços Prestados/ Custo da Mercadoria Vendida	-R\$ 38.451,00	30,51%
Custo Fixo	R\$ 27.085,00	21,49%
Salário Funcionário	R\$ 18.000,00	
FGTS 8%	R\$ 1.720,00	
13º salário	R\$ 1.500,00	
Férias + 1/3	R\$ 2.000,00	
Depreciação	R\$ 3.865,00	
Custo Variável	R\$ 11.366,00	9,02%
Custos com Chumbos	R\$ 2.760,00	
Energia Elétrica	R\$ 4.800,00	
Custo da Mercadoria	R\$ 3.806,00	
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 56.320,86	44,69%
Despesas fixas	R\$ 52.120,86	
Despesas variáveis	R\$ 4.200,00	
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 23.809,24	
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 23.809,24	18,89%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme colocado no Quadro 3, o Quadro 7 também possui uma variação nos custos com energia elétrica e despesas de depreciação, por meio da análise vertical esses aumentos representam 3,96 % da Receita Bruta representando um montante de R\$ 4.989,90.

4.5 Comparação das Projeções Realizadas

Podemos verificar que em todos os cenários projetados, houve um acréscimo no lucro líquido, seja qual for o percentual de ganho. O que podemos ressaltar é que os cenários 1 e 3 estão direcionados para o bem-estar do cliente e não diretamente ligado ao ganho financeiro para a empresa, uma vez que os valores arrecadados são de menores proporções. Isto já pode ser observado diferente no cenário 2, pois a venda de pneus, além de ter um ganho real mais significativo, está diretamente relacionada com a operação da empresa. Podemos desta forma resumir as comparações, considerando que o lucro líquido antes das projeções de cenários, era de R\$ 22.429,14:

- Na atividade de vendas de sucos e refrigerantes no estabelecimento, o lucro líquido adquirido foi o menor das projeções, sendo de R\$ 23.809,24. Esse resultado está relacionado com o aumento de custos e despesas na empresa, mesmo em proporções pequenas, esses custos afetaram de forma direta maximização de lucro.
- A atividade referente à venda de sorvetes no estabelecimento proporcionou uma maximização de lucro, sendo um valor de R\$ 24.498,84, porém ela também aumentou custos e despesas na empresa.
- Em contrapartida, a venda de pneus foi a que possibilitou um aumento considerável no lucro líquido da empresa, sendo um valor de R\$ 35.399,70, esse resultado foi adquirido, pois os custos fixos e despesas da empresa não foram alterados.

Estas análises podem ser vistas através do Quadro 8, na qual podemos visualizar estes números comparando as receitas, as despesas fixas e variáveis, o lucro líquido e o percentual que cada cenário acrescenta no resultado final da empresa.

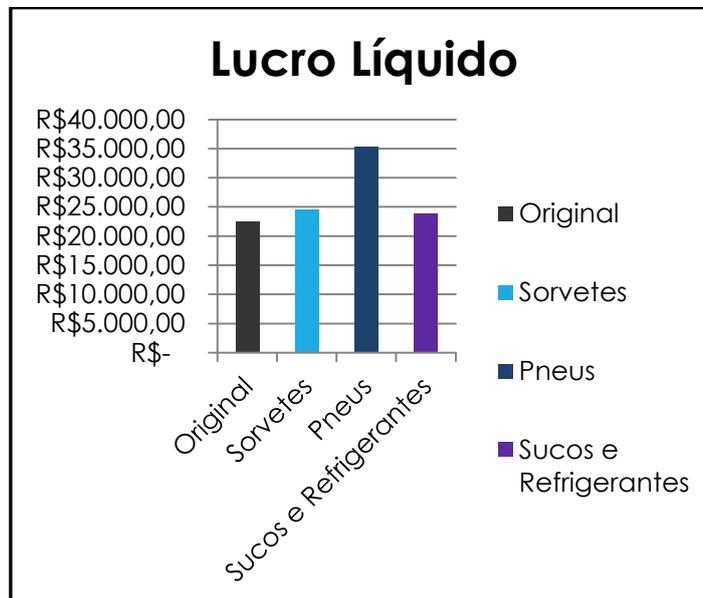
QUADRO 8 – Comparativo entre os cenários e sua relevância no Resultado.

Cenários	Receitas	Desp. Fixas	Desp. Variáveis	Lucro Líq.	% de Acres. Lucro Líq.
DRE	119.665,00	51.930,96	4.200,00	22.429,14	0
Cenário 01	129.925,00	52.150,86	4.200,00	24.498,84	9,23%
Cenário 02	154.708,20	51.930,96	4.200,00	35.399,70	57,83%
Cenário 03	126.015,00	52.120,86	4.200,00	23.809,24	6,15%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Figura 1 evidencia de forma gráfica os valores apresentados nas demonstrações de resultados do exercício projetadas para cada cenário.

FIGURA 1 – Gráfico comparativo entre os cenários e sua relevância no Lucro Líquido.



Fonte: Dados da Pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se pensa em empreender, os investidores devem ter a ciência de que não basta ter o capital e a ideia. Deve se pensar em todas as etapas do negócio e até mesmo na perspectiva de sobrevivência do negócio ou o seu crescimento. São tarefas complexas e que pode repercutir implicações das mais variadas. O que se decide hoje pode mudar o rumo da empresa em um futuro próximo.

Tomar decisões compreende um processo complexo e difícil independentemente do tamanho das organizações. Qualquer decisão possui riscos e possivelmente apresentarão consequências, algumas brandas outras graves. Para os pequenos empresários, uma decisão equivocada pode romper a trajetória de existência do negócio.

Nesta visão, o presente estudo buscou demonstrar que para alavancar seus rendimentos, uma sugestão é ampliar o seu portfólio de produtos e serviços, pois se no momento de instabilidade e incertezas econômicas o negócio fim da empresa estagnar, alternativas são bem-vindas.

Fora propostos três cenários de diversificação do portfólio de serviços oferecidos pela empresa, que tem como atividade principal a prestação de serviços automotivos de alinhamento e calibração. A primeira projeção foi de incluir a venda de sorvetes, a segunda opção foi a venda de pneus e por último a venda de sucos e refrigerantes. E com o objetivo principal de justificar se este incremento maximizaria o lucro, podemos sim afirmar que nos três desenhos propostos, conseguimos demonstrar que as projeções seriam viáveis, houve um crescimento nos lucros proporcional a cada cenário.

Afirmamos também que o objetivo de uso das ferramentas gerenciais é essencial para qualquer um dos cenários. Isto comprovadamente quando falamos de planejamento. Sem que se faça uma projeção da viabilidade não seria recomendável a empresa sair adquirindo produtos e simplesmente os colocando à venda. As projeções dos Demonstrativos de Resultados do Exercício (DRE) comprovaram esta questão.

Quanto ao objetivo de demonstrar a relação entre o lucro obtido com cada um dos cenários e o acréscimo dos custos, estes são bem claros e quando se faz uma comparação entre ambos mostramos que os cenários 1 e 3 são viáveis, mas agregam poucos valores financeiros para a empresa não ultrapassando o percentual de ganho de 10% e, podemos concluir que estes dois itens estão mais direcionados para o bem-estar do cliente do que propriamente o retorno financeiro. Já no item 3 fora comprovado que além de um acréscimo de 57,83% no lucro líquido, não há nenhum acréscimo na despesa fixa. Isto se faz porque a venda de pneus está diretamente ligada com a atividade fim da empresa. Ao oferecer a venda de pneus novos, ela vincula automaticamente os seus serviços de alinhamento e calibração, que na prática estão interligados.

Por fim, o estudo contém algumas limitações, pois se restringiu em coletar dados de apenas uma microempresa na região de Dourados. E como sugestão para estudos futuros, a pesquisa pode ser ampliada para demais ramos empresariais e em outras regiões do país. Também o estudo colabora para que outros tipos de análises possam ser feitos, como por exemplo, comparações entre empresas do mesmo ramo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Israel de Carvalho Drumond et al. **Simples nacional e planejamento tributário para microempreendedores: importância para o empresário pinheiralense, considerando contexto, práticas e conhecimento**/Simple national and tax planning for microentrepreneurs: importance for the Pinheiro entrepreneur, considering context, practices and knowledge. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 4, p. 1536-1551, 2018. Disponível em: <<http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/196>>. Acesso em 10-06-18.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade geral básica**. 3 ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2005. 332p.

BICHONE, Rafael; CARNIELLO, Monica Franchi. **Sustentabilidade econômica: a estratégia de diversificação de portfólio de um fabricante de aeronaves**. Revista Economia & Tecnologia, v. 10, n. 4, 2014. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/ret/article/view/35574/25130>>. Acesso em 10-06-2018.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 10-06-2018.

BRASIL. Lei complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp155.htm>. Acesso em 11-12-2018.

DA CUNHA, Adriano Sergio; SORES, Thiago Coelho. **Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, n. 3, p. 15-39, 2010. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/175>> . Acesso em: 21-11-2018.

DIAS, Regina Lúcia de Carvalho Januário. **A Contabilidade como Fonte De Informação Às Micros E Pequenas Empresas do Setor De Serviços - Um Estudo no Bairro da Barra da Tijuca na Cidade do Rio De Janeiro no Período de 2009 a 2010**. 2015. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/2818/regina-lucia-de-carvalho-januario-dias-completa.pdf>>. Acesso em 10-06-2018.

DOS SANTOS, Vanderlei et al. **Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas: estudo em uma prestadora de serviços contábeis e seus respectivos clientes**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC. 2014.

FARID, Elizangela. **A importância das MPEs**. Cruzeiro do Sul, Sorocaba, p.10, 24 out. 2003.

GARCIA, Patrícia et al. **Estratégias de Crescimento de uma Empresa Catarinense: o caso de Axado**. 2016. Disponível em:

<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3702/3703>> . Acesso em 10-06-2018.

GARRISON, Ray H., Eric W. Noreen, Peter C. Brewer; **Contabilidade Gerencial**. Tradução: Christiane de Brito; revisão técnica: Luciane Reginato. – 14. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2013.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. **Administração estratégica : competitividade e globalização**. [tradução All Tasks]. – 2. ed – São Paulo : Cengage Learning, 2011.

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

LIMA, Leonardo J. Almeida; SOUSA, Lilian Santos. **A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci–Belém (Pa)**. *Amazônia em foco: Ciência e Tecnologia*, v. 2, n. 3, p. 117-138, 2014.

Disponível em:

<<http://revistafcat.fcat.dominiotemporario.com/index.php/path/article/view/107>>. Acesso em: 02-06-2018.

LOPES, Marilene Alves; DA COSTA PINTO, Eduardo; TIOSSI, Fabiano Martin. **SIMPLES NACIONAL: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**. *Organizações e Sociedade*, v. 6, n. 6, p. 115-125, 2017. Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/298/256>. Acesso em 10-06-18

MACHADO, Marcus Vinícius; BORGES, Ana Paula. **A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**. *Revista Borges*, v. 4, n. 2, p. 13-22, 2014. Disponível em

<<https://revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/71/143>>. Acesso em 11-10-2018.

Martins, E., Gelbcke, E.R., Santos, A. dos., & Iudícibus, S.de. (2013). **Manual de Contabilidade Societária: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC (2nd ed.)**. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, Luis Martins de; CHIEREGATO, Renato; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; GOMES, Marliete Bezerra. **Manual de contabilidade tributária**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013. v. 1. 432p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. IESDE BRASIL SA, 1996.

_____, **Contabilidade Gerencial**. Clóvis Luís Padoveze. – Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2010. 376 p.

PEREIRA, Kleber Monteiro. **ANÁLISE DE BALANÇOS CONTÁBEIS: “TÉCNICAS DE ANÁLISE DE BALANÇOS”**. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Kleber-Monteiro-Pereira-T%C3%A9cnicas-de-An%C3%A1lise-de-Balan%C3%A7os.pdf>>. Acesso em 11-10-2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico, 2013**. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 18-06-2018.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. _____ **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006**. Disponível em : <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33863767/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529588521&Signature=8SAhLcQf5R6bUlypJcKIuaLEAxg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_cie.pdf> Acesso em 20-06-2018.

Richardson, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, F. A. VEIGA, W. E. **Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas. Atualizado pela legislação até fevereiro de 2014** – Leis nº 11638/07, 11941/09, NBC TG 1000 (CPC – PME) e ITG 1000. 3ª ed. Editora Atlas. São Paulo: São Paulo, 2014, p. 155

SEBRAE, **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília.2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 01-06-2018.

SEBRAE, **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Brasília**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 10-10-2018.

SEBRAE-SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006-102212/en.php>>. Acesso em 10-06-2018.

THOMPSON JUNIOR, Artur A.; III, A. J. Strickland; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: O Caso das Empresas de panificação**

da cidade de Campo Grande - MS. Monografia de pós-graduação, 2008. Disponível em: <<https://site.ucdb.br/public/md-dissertacoes/8024-as-ferramentas-contabeis-e-o-empreendedorismo-no-desenvolvimento-das-micro-e-pequenas-empresas-o-caso-das-empresas-de-panificacao-da-cidade-de-campo-grande-ms.pdf>>. Acesso em 02-06-2018.