

ANÁLISE DE CUSTOS DE PRODUÇÃO EM UMA SORVETERIA: ESTUDO DE CASO

COST OF PRODUCTION OF ICE CREAM: CASE STUDY

Luiz Lacerda Filho* e Gilberto Clóvis Antonelli

Universidade Estadual de Maringá, Centro de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção, Av. Colombo, 5790, CEP 87.020-900, Maringá – Paraná. *Autor para correspondência. E-mail: luiz.eq@hotmail.com

Resumo

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, as Pequenas e Médias Empresas – PMEs - representam 20% do Produto Interno Bruto do país, 64% dos empregos e 99% dos estabelecimentos formais no Brasil. Dada a importância e relevância destes empreendimentos, é fundamental que desde sua fundação as PMEs possuam uma boa contabilidade de custos e um planejamento estratégico que garanta seu sucesso. Neste contexto, este artigo faz um estudo de caso de uma sorveteria de sorvetes expressos fundada na cidade de Cianorte – PR, denominada “Shake Mais”. Este estudo mostra a importância da contabilidade de custos para as microempresas, e como ela revela a saúde financeira do empreendimento e a importância do planejamento estratégico.

Palavras-chave: *análise de custos; preço de venda; planejamento estratégico; marketing.*

Abstract

According to the Brazilian Institute of Geography and Statistics - IBGE, Small and Medium Enterprises - SMEs - representing 20% of the country's GDP, 64% of jobs and 99% of formal establishments in Brazil. Given the importance and relevance of these developments, it is essential that SMEs since its founding have a good cost accounting and strategic planning to ensure its success. In this context, this article presents a case study of an ice cream parlor ice cream expressed founded in the city of Cianorte - PR, called "Shake More". This study shows the importance of cost accounting for small firms, and how it reveals the financial health of the enterprise and the importance of strategic planning.

Key-words: *cost analysis; selling price; strategic planning; marketing.*

1. Introdução

De acordo com Kassai (1997), as empresas de pequeno porte têm desempenhado um papel importante no cenário econômico mundial. Elas representam o início de grandes empresas, geram muitos empregos, e movimentam uma significativa parte da economia mundial. Conforme estudo realizado pelo INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E

ESTATÍSTICA - IBGE (2001), as micro e pequenas empresas contribuem para o desenvolvimento e crescimento do país ao servirem de “colchão” amortecedor do desemprego.

Deste modo, é fundamental que as micro e pequenas empresas possuam um bom controle financeiro, com seus custos identificados, uma prévia análise de formação de preços e um planejamento estratégico a curto e em médio prazo.

Segundo Resnik (1990), as dez condições decisivas para sucesso e sobrevivência das empresas são:

- a) Ser objetivo;
- b) Manter tudo simples e focalizado;
- c) Proporcionar bens e serviços excelentes e distintivos que satisfaçam as necessidades e desejos de grupos seletos de clientes;
- d) Determinar como atingir e vender para seus clientes;
- e) Criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que você não pode fazer sozinho;
- f) Manter os registros e controles contábeis que você precisa usar para compreender e administrar a empresa;
- g) Nunca ficar sem disponibilidade de caixa;
- h) Evitar as armadilhas do crescimento rápido;
- i) Conhecer sua firma de trás para frente;
- j) Planejar o futuro.

Este trabalho tem o objetivo de fazer uma análise de custos de produção e do planejamento estratégico de uma sorveteria, de sorvetes expressos, da cidade de Cianorte – PR. Procurando assim, auxiliar a empresa aqui denominada de “Shake Mais”, em futuras tomadas de decisões, visando manter a saúde financeira e a lucratividade do empreendimento.

2. Revisão bibliográfica

A criação e a sobrevivência de pequenos negócios constituem interesses de estudos no campo do empreendedorismo. Segundo Hisrich e Peters (2004), o processo empreendedor é compreendido como o ato “[...] de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”.

Para uma economia, tão significativo quanto atingir elevadas taxas de atividade empreendedora é também garantir a longevidade das empresas criadas, em geral, constituídas como micro e pequenas empresas. Com a competitividade global, esse tipo de empresa tem uma nova dimensão, principalmente por sua flexibilidade de ação, por seu potencial de complementaridade com as grandes empresas e por sua capacidade de geração de empregos (VILLELA, 1994).

Apesar de a economia brasileira ser favorável à criação e abertura das pequenas e médias empresas (PMEs), existem outros aspectos importantes, porém não tão positivos, a serem avaliados na estrutura empresarial do país, como o fato de elas apresentarem importantes índices de fracasso. Em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Outros fatores também influenciam no processo de mortalidade das PMEs como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros.

No quesito custos, a contabilidade vem como um instrumento de apoio à gestão dos negócios, funcionando como suporte ao planejamento, ao disponibilizar os dados necessários ao controle, contribuindo de forma decisiva para o sucesso da empresa, ao fornecer informações econômico-financeiras-sociais para que seus usuários, com base nas mesmas, possam tomar suas decisões.

2.1. Contabilidade de Custos

A Contabilidade de Custos possui duas importantes funções como ferramenta da Contabilidade Gerencial: auxílio à tomada de decisão, ao fornecer informações que mostram consequências de curto e longo prazo sobre medidas de corte de produtos, redução de custos, formulação de preço de venda, terceirização de serviços etc.; e melhoria do controle da empresa, colaborando com a elaboração de orçamentos e subsequente comparação entre orçado e realizado. Dentre os fundamentos da contabilidade de custos, estão os custos diretos, indiretos e o ponto de equilíbrio, definidos a seguir.

2.1.1. Custos Diretos

Custos diretos são os que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (materiais diretos, mão de obra direta etc.). São facilmente mesuráveis em virtude de sua fácil identificação.

2.1.2. Custos Indiretos

São os custos que beneficiam toda a produção e não são identificados em cada produto. São aqueles que necessitamos do uso de um rateio para a apropriação ao produto ou serviço (depreciação, aluguel, salários de supervisores, energia elétrica etc.).

2.1.3. Ponto de Equilíbrio

Quanto ao Ponto de Equilíbrio, De Rocchi (1997) argumenta que este é definido como o nível de atividade no qual o valor das vendas totais iguala os custos totais, e a entidade não forma lucros nem sofre prejuízos. O Ponto de Equilíbrio é, portanto, o volume de operações que gera réditio nulo.

O ponto de equilíbrio é calculado onde o lucro é igual a zero, ou seja, onde todo rendimento cobre todos os custos. Pode-se dizer que quando os custos totais de uma empresa se igualam às suas receitas temos o Ponto de Equilíbrio. Segundo Padoveze (2004, p.330), a fórmula utilizada para o cálculo do ponto de equilíbrio é a seguinte:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = (\text{Custos} + \text{Despesas Fixas}) / \text{Margem de Contribuição Unitária}$$

Este dado é muito importante, pois mostra o quanto se deve vender no mínimo para que a empresa não tenha prejuízo financeiro. Segundo a definição:

$$\text{Lucro} = \frac{(R - CD) \times V}{(1 + IR + DP)} - CI$$

Sendo que: R – representa as receitas

CD – representa os custos diretos

CI – representa os custos indiretos

- V – representa a quantidade vendida
- IR – representa a taxa de imposto de renda
- DP – representa a depreciação dos equipamentos

2.2. Planejamento Estratégico

Planejamento, segundo o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1986), é o trabalho de preparação para a realização de qualquer empreendimento, seguindo roteiros e métodos pré-determinados. Ainda, é a elaboração por etapas com bases técnicas de planos e programas com objetivos definidos. No tocante a estratégia, segundo o dicionário acima citado, é a arte da aplicação dos recursos disponíveis visando à execução dos objetivos especificados. Ademais, é a arte da exploração das condições favoráveis ao máximo, com a finalidade de alcançar os objetivos.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2003, p. 327).

Segundo Oliveira (2003), verifica-se, que por meio de estudos e definições de alguns componentes do planejamento estratégico pode-se através dele traçar um perfil detalhado da empresa, o ambiente que a cerca e seus concorrentes. Um perfil detalhado da empresa pode demonstrar quais são seus pontos fortes, pontos fracos, pontos neutros, ameaças e oportunidades fornecendo assim informações importantes para que se tenha um controle da tomada de decisões que seja mais eficiente, eficaz e efetivo dentro da organização.

Um dos quesitos importantes que necessita de planejamento estratégico nas aberturas de empresas é a definição da política de preços. É, juntamente com as políticas de produto, distribuição e comunicação/promoção, uma das variáveis de marketing que constituem o denominado marketing mix, que deve ser manuseado de forma articulada e eficaz de forma a concretizar os objetivos de uma empresa.

A forma como é estabelecido o preço de um produto na sua fase de lançamento no mercado deve naturalmente ter em conta os objetivos estratégicos da empresa, as próprias características desse mesmo produto e as características dos elementos que constituem os segmentos de mercado que pretende atingir. Neste contexto, há diversas estratégias possíveis ao nível do estabelecimento do preço de um novo produto, como sejam o acrescentar de uma margem de valor dos custos de produção, a implementação do preço praticado pela eventual

concorrência ou em produtos substitutos, a implementação de um preço inicial elevado, no sentido de operar a desnatação do mercado, etc. A seguir, discute-se algumas estratégias de preços.

2.3. Estratégias de preços

2.3.1. Penetração de Preço

A primeira é a estratégia de preço de penetração, onde o objetivo é entrar no mercado com um preço baixo, para que o produto seja bastante massificado, atingindo uma grande quantidade de clientes.

Nesta estratégia, busca-se uma grande amplitude de clientes, pois, se o produto é de qualidade e agrada aos clientes, a empresa tem, de certa forma, como criar uma necessidade nestes clientes, para o uso daquele produto.

Normalmente utiliza-se a estratégia de penetração de mercado com produtos de uso de massa que possuam qualquer tipo de diferencial para com o cliente (embalagem, facilidade de uso, sabor, etc...), para que possa conquistar o cliente, e aí sim partir para um aumento progressivo dos preços.

2.3.2. Desnatamento

Já na estratégia de desnatamento, o processo é o oposto. O preço de entrada no mercado é bastante alto, normalmente muito acima dos custos diretos de produção.

Esta estratégia é normalmente utilizada para produtos de alta tecnologia, ou seja, produtos inovadores e normalmente desconhecidos pelos clientes. Utiliza-se também esta estratégia para itens de extensões de linha de produto (conceito que será apresentado na parte "Produto", ainda neste módulo).

2.3.3. Promoção de vendas

A promoção deve comunicar o produto ou serviço ao mercado, estimulando e realizando a venda, isto é, a transferência de posse.

Kotler (2003, p.30) define que: Promoção é a arte de comunicação que se compõe das mensagens destinadas a estimular as pessoas a tomar consciência dos vários produtos e

serviços da empresa, interessando-se por eles e comprando-os. A promoção não será eficaz se não atrair a atenção. Os profissionais de marketing precisam analisar como as pessoas em seus mercados-alvo distribuem sua atenção, a fim de determinar a melhor maneira de conquistar maior fatia da atenção dos consumidores.

Existem alguns tipos diferentes de promoção de vendas que a empresa pode utilizar:

- *Amostra Grátis:* Muitas empresas oferecem amostras grátis de produtos, como pasta de dentes, sucos prontos e até remédios. As amostras são oferecidas para que os consumidores possam experimentar os produtos, gostar deles e posteriormente lembrar-se deles e passarem a comprar. As amostras grátis são caras para serem elaboradas, portanto são normalmente utilizadas em produtos novos.
- *Cupom de Desconto:* Estes cupons estão presentes em encartes de jornal, na embalagem de produtos (para serem recortados) e até mesmo nas prateleiras do supermercado, ao lado do produto. O objetivo dos cupons é procurar fazer com que o cliente troque de marca, oferecendo um desconto de oportunidade.
- *Brindes:* Consiste em oferecer uma mercadoria grátis, ou a um preço mais baixo na hora de se comprar o produto. Estes são conhecidos como brindes, e têm como objetivo atrair novos clientes para produtos existentes, criar prestígio e também oferecer mais valor a seus clientes.
- *Propaganda:* Propaganda é um item que está dentro do composto da promoção e ambas tem papel fundamental na criação de valor para o cliente. A propaganda é importante para uma organização que queira ser bem sucedida no mercado, porque sua função é informar os clientes sobre os seus produtos.

Segundo Kotler (1998, p.554), a propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo.

Portanto, a propaganda além de transmitir informações sobre os produtos, oferece informações sobre a organização e tem a capacidade de atingir um grande número de clientes simultaneamente. A propaganda ajuda o consumidor a criar ou aumentar a percepção dos atributos dos produtos ou dos pontos fortes da organização.

2.4. Preço médio de venda e margem de contribuição

Preço médio de venda é a média de preço praticada para venda por cada unidade de produto. Por exemplo, o kg de sorvete em uma sorveteria.

Margem de contribuição é a diferença entre o valor pelo qual cada produto é vendido (preço de venda) e o custo variável por cada unidade. A ideia é que esse valor é o valor com que cada produto contribui para pagar o custo fixo. A margem de contribuição por unidade de produto pode ser dada por:

$$Mc = PV - CV$$

Sendo que: Mc – representa a margem de contribuição por unidade,

PV – representa o preço de venda por unidade,

CVu – representa o custo variável unitário.

A margem de contribuição também pode ser determinada em de forma de percentual do preço de venda, segundo a equação:

$$Mc = (1 - CV/PV) \times 100$$

3. Metodologia

O método utilizado para análise de custos e formação de preço foi a análise documental (orçamentos), pesquisas com fornecedores e experimentos para observação do rendimento dos produtos fabricados (sorvetes, devido ao processo de aeração que faz com que o volume final do produto aumente).

Conforme Marcone e Lakatos (2003, p.64) “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 fontes primárias”.

Para fins teóricos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, tendo como referência autores ligados à área de custos e planejamento estratégico. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 73) “A pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tomada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, teses etc.”.

A pesquisa é considerada como estudo de caso que, segundo Andrade (1999), consiste no estudo de determinados indivíduos, instituições, grupos ou comunidade com a finalidade de obter generalizações; pode também abranger um conjunto de atividade, podendo ou não ser realizado em campo.

4. Estudo de Caso

4.1. A empresa

O presente artigo foi desenvolvido para analisar os custos de produção e o planejamento estratégico desenvolvido na sorveteria Shake Mais, localizada na cidade de Cianorte – PR.

A microempresa é uma sorveteria do ramo de sorvetes expressos, localizada no município de Cianorte – PR. Fundada em 2012, seu objetivo é comercializar sorvete italiano e Milk-shake de qualidade superior aos atualmente oferecidos na cidade e região, com um preço acessível. Ela possui dois colaboradores, sendo uma atendente e uma administradora. As matérias-primas são adquiridas na região, pois o frete torna-os mais atrativos.

A produção do sorvete é artesanal e o processamento é feito por máquinas refrigeradoras que servem o sorvete instantaneamente. Estas máquinas são de livre uso, sem taxa de franquia nem cobrança de royalties. Como diferencial, a sorveteria utiliza as melhores matérias-primas disponíveis no mercado, afetando diretamente na qualidade do produto.

4.2. Coleta de dados

- *Custos de Produção*

Durante o mês de novembro de 2012, de acordo com as notas fiscais de compras emitidas pelos fornecedores, foram levantados os custos por quilo das matérias primas, conforme apresentados na Tabela 1, que são utilizadas para fabricar uma receita de milk-shake e uma de sorvete italiano.

Tabela 1 - Preço das matérias-primas.

Matérias-Primas	Unidade	Preço (R\$)	Matérias-Primas	Unidade	Preço (R\$)
A	Kg	11,68	E	Kg	6,38
B	Kg	1,40	F	Kg	15,41
C	l	1,30	G	l	16,33
D	Kg	10,17	H	Kg	5,20

Fonte: Elaboração própria.

Foram levantados também, os custos indiretos da sorveteria, que são os custos que não podem ser identificados em cada produto, porém beneficiam toda a produção:

Tabela 2 - Custos Indiretos de produção.

Item	Custo (R\$/mês)
Energia Elétrica	600,00
Água	150,00
Internet	60,00
Aluguel	2.500,00
Combustível	100,00
Máquina de Cartões	120,00
Contabilidade	120,00
Salários	1.800,00
Custos Bancários	60,00
Total	5.510,00

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos preços das matérias-primas indicadas na Tabela 1, e de acordo com a receita para a produção de um litro de Milk-shake e produção de um litro de sorvete italiano, temos os seguintes custos e seu respectivo rendimento, após serem processados pelas máquinas:

Tabela 3 – Custo de matéria-prima por litro de sorvete processado.

Produto	Custo/Receita (R\$)	Rendimento (litros)	Custo (R\$/litro)
Milk-Shake	18,52	13,63	1,34
Sorvete Italiano	15,71	9,73	1,61

Fonte: Elaboração própria.

Para descobrir o rendimento dos sorvetes após processamento, abasteceram-se as máquinas com sorvete (6 litros) e *Milk-Shake* (8 litros), e para cada venda foi anotado a quantia servida. Após o término, chegou-se ao resultado indicado na Tabela 3.

Estes custos refletem o sorvete apenas (sem os insumos que o transformam em produto final, como copo, tampa, canudo, etc.). Nas Tabelas 4 e 5 temos os custos dos insumos utilizados no processo de produção do *Milk-Shake* e Sorvete Italiano respectivamente.

Tabela 4 – Custos de insumos para o *Milk-Shake*.

Insumo	Custo (R\$/litro)
Ovomaltine	0,43
Cobertura	0,90
Copo	0,31
Tampa	0,14
Total	1,78

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5 – Custos de insumos para o Sorvete Italiano.

Insumo	Custo (R\$/litro)
Biju	0,15
Colher	0,05
Cascão/Casquinha	1,08
Total	1,28

Fonte: Elaboração própria.

Com base nas informações anteriores foi determinado o custo direto por litro dos produtos, conforme mostrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Custos diretos dos produtos acabados.

Produto	Matéria-prima (R\$/litro)	Insumo (R\$/litro)	Custo Direto (R\$/litro)
Milk Shake	1,34	1,78	3,12
Sorvete Italiano	1,61	1,28	2,89

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos resultados mostrados na Tabela 6, pode se concluir que o custo direto de fabricação do milk-shake é de R\$ 3,12/litro e o custo direto de fabricação do sorvete italiano é de R\$ 2,89/litro.

- *Planejamento estratégico*

Para a abertura da microempresa “Shake Mais” na cidade de Cianorte – PR, foram necessários alguns estudos e análises no que se refere à concorrência, marketing e política de preços.

- *Concorrência*

Após visitas nos principais estabelecimentos do ramo na cidade, verificou-se uma pouca quantidade comercializada de Milk-Shakes, mesmo em dias onde o comércio era intenso (começo de mês) e também nos dias quentes. Já o tradicional sorvete italiano era vendido em quantidades normais, essas observação permitiu concluir que:

- a) Os produtos vendidos pela concorrência possuem baixa qualidade, com possíveis matérias primas com baixo custo;
- b) Preços incompatíveis com a realidade socioeconômica regional e com a qualidade dos produtos vendidos;

- c) Poucas opções de tamanhos de copos;
- d) Atendimento insatisfatório.
- e) Ausência de franquias.

5. Resultados e discussão

Para a determinação do ponto de equilíbrio, conforme descrito no item 3.1.3, para a venda de milk-shake (pois o mesmo possui uma maior facilidade de medição volumétrica), foi considerado a receita de R\$ 10,00/litro, o custo direto de R\$ 3,12 e o custo indireto de R\$ 5.510,00/mês. Também foram definidas as taxas de imposto de renda de 3% e depreciação de 1% a.m.. Utilizando essas informações temos:

$$\begin{aligned} \text{Lucro} &= (R - CD) \times V - CI = 0 \\ \frac{(R\$10,00 - R\$3,12) \times V \left(\frac{\text{litros}}{\text{mês}}\right)}{1,04} - R\$5510,00/\text{mes} &= 0 \\ V &= 833 \left(\frac{\text{litros}}{\text{mês}}\right) = 27 \left(\frac{\text{litros}}{\text{dia}}\right) \end{aligned}$$

Com base nos dados apresentados temos que o ponto de equilíbrio é atingido para uma produção de 27 litros/dia.

Margem de Contribuição

De acordo com a definição, item 3.2.4, a margem de contribuição é calculada pela diferença entre o preço de venda e o custo variável unitário de cada produto:

$$Mc = PV - CV$$

Como na sorveteria em estudo o PV = R\$10,00/litro e o CV (Milk-shake) = R\$ 3,12/litro e CV (Sorvete Italiano) = R\$ 2,89, temos:

$$Mc (\text{Milk-Shake}) = R\$10,00 - R\$3,12 = R\$ 6,88$$

$$Mc (\text{Sorvete Italiano}) = R\$10,00 - R\$2,89 = R\$ 7,11$$

Marketing e política de preços

Ao analisar os preços praticados pela concorrência, foi possível utilizar a estratégia de preços denominada *Estratégia de Penetração*, onde são praticados preços abaixo do mercado para promover um consumo intensivo, atingindo uma grande quantidade de clientes.

A estratégia de penetração foi utilizada, pois, como o produto a ser vendido seria de excelente qualidade, teve-se a premissa de que os clientes se fidelizariam ao produto.

Após um ano de vendas, planeja-se reajustar os preços de venda em 27% (R\$1,00 por copo), mantendo o preço abaixo da concorrência em cerca de 16%, e aumentando significativamente os lucros obtidos.

Com relação ao marketing, optou-se por distribuir vale-shakes no comércio e para as pessoas próximas, fazendo com que elas experimentassem ao menos uma vez o produto, e com isso retornassem em outras ocasiões.

Também foram utilizadas publicidades como adesivagem das mesas de um restaurante de alta circulação na cidade e propaganda em rádio FM.

6. Conclusões

Com base nestas observações da concorrência, decidiu-se que era viável a comercialização de um produto de boa qualidade, em preços mais acessíveis, desde que fossem em um bom ponto comercial, com visibilidade e intensa circulação de pessoas nas proximidades.

As técnicas de Marketing via rádio FM surtiram efeito, pois vários clientes comentaram que ouviram a propaganda, e por curiosidade, vieram à sorveteria para experimentar o produto.

Os vales também surtiram o efeito desejado, pois a grande maioria, dos consumidores que receberam o vale, se fidelizou e tornou consumidores assíduos.

Através do cálculo dos custos de produção, observou-se que apesar de estar praticando-se um preço muito abaixo da concorrência, a margem de lucro é boa, e a quantidade mínima a ser vendida (ponto de equilíbrio) é fácil de ser atingida.

Referências

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6^od. São Paulo: Atlas, 1999.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO (CRC-SP). **Custos: ferramentas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2000.

DE ROCCHI, C. A. **Aspectos atuais dos enfoques lineares para a análise custo-volume-crédito**. Revista do CRCRS, Porto Alegre, v.26, n.89, abr./jun.1997, p.15-27.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

IBGE - Coordenação de Serviços e Comércio. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

KASSAI, Silvia. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. *Caderno de Estudos*. São Paulo, FIECAFI, v.9, n.15, p.60-74, janeiro / junho 1997.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9. ed Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrad. **Fundamento de metodologia científica**, 3ªed Ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RESNIK, Paul. **“A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido”**. São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books: 1990.