

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAREN CRISTINE NONATO MARTINS



PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: PONTO DE EQUILÍBRIO SOBRE  
INVESTIMENTO PARA ABERTURA DE UMA FILIAL DE UMA REDE DE  
SUPERMERCADOS

CURITIBA

2023

KAREN CRISTINE NONATO MARTINS

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: PONTO DE EQUILÍBRIO SOBRE  
INVESTIMENTO PARA ABERTURA DE UMA FILIAL DE UMA REDE DE  
SUPERMERCADOS

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização/MBA em Controladoria, Setor de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me fortalecer e me guiar para alcançar mais um objetivo em minha vida, agradeço também aos meus familiares, incluindo os amigos, bem como meu cônjuge e minha filha, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam minha ausência enquanto me dedicava à realização deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar o investimento necessário para abertura de uma nova unidade de uma rede de supermercados. O planejamento é uma ferramenta que se analisa o futuro para que se possa tomar decisões presentes fazendo com que o objetivo seja alcançado conforme orçado, com isso, foi necessário a coleta informações sobre valores de investimento e perspectivas sobre o faturamento almejado pela empresa, com essas informações, pode-se assim projetar um plano orçamentário com base zero para identificar qual o tempo necessário para se recuperar o investimento aplicado, conseqüentemente, atingir o seu ponto de equilíbrio, ou seja, o ponto de ruptura que também é conhecido como Break-even-point, onde todo o lucro obtido pela empresa se torna nulo em vista de suas despesas. A empresa objeto desse estudo é o Comercial Zaffari que foi fundada em 1957, em Passo Fundo/RS, por João Zaffari, pertence também a bandeira de atacarejo Stok Center, com 24 lojas no Rio Grande do Sul e Santa Catarina e que pretende abrir uma nova filial na cidade do Vale do Rio Pardo, Venâncio Aires.

Palavras-chave: Planejamento, Orçamento, Ponto de equilíbrio, Supermercado.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify the investment required to open a new unit of a supermarket chain. Planning is a tool that analyzes the future so that present decisions can be made so that the objective is achieved as budgeted, with that, it was necessary to collect information on investment values and perspectives on the revenue desired by the company, with these information, it is thus possible to design a zero-based budget plan to identify the time required to recover the investment applied, consequently, to reach its break-even point, that is, the breaking point that is also known as Break-even -point, where all profit obtained by the company becomes null in view of its expenses. The company object of this study is Comercial Zaffari, which was founded in 1957, in Passo Fundo/RS, by João Zaffari, also belongs to the wholesale brand Stok Center, with 24 stores in Rio Grande do Sul and Santa Catarina and which intends to open a new branch in the city of Vale do Rio Pardo, Venâncio Aires.

**Keywords:** Planning, Budget, Breakeven, Supermarket.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO .....	6
1.2 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO.....	7
1.3 PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E PONTO DE EQUILÍBRIO .....	7
<b>2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>12</b>
2.1 METODOLOGIA.....	12
2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....	12
2.2.1 DETALHAMENTO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.....	13
2.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO .....	14
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>17</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>19</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O segmento de supermercados está em constante mudanças devido a alta competição, segundo publicação da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2022) o setor de supermercadistas chegou a um total de 94.706 lojas em 2022, alcançando um faturamento de R\$ 695,7 bilhões.

Com isso, a área de controladoria está cada vez mais ativa nesse segmento de mercado, exigindo maiores detalhes e análises para efetividade do negócio, sendo assim, um bom planejamento estratégico é fundamental para tomada de decisões.

Santos e Sanvicente, (2008, p. 16 e 17) “Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

Nesse contexto, verificando a necessidade de um bom planejamento e com a grande competitividade do setor varejista, as redes de supermercados estão sempre identificando novas oportunidades para expandir suas lojas, sendo assim, surgiu a pergunta de pesquisa: Quanto tempo leva para se recuperar o valor investido na construção de uma nova loja de uma rede de supermercados?

O objeto desse estudo é o Comercial Zaffari, localizado no estado do Rio Grande do Sul e os temas abordados foram planejamento orçamentário e ponto de equilíbrio.

### 1.1 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

Elaborar o plano orçamentário, para atingir o ponto de equilíbrio sobre o investimento para abertura de uma nova loja de uma rede de supermercados.

## 1.2 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

Ter a informação de quanto tempo demora para se recuperar o investimento inicial para abrir uma filial de uma rede de supermercados e qual é o valor da decomposição do investimento.

Disponibilizar para a sociedade que mora em uma região específica, fácil acesso a uma rede de supermercados.

Movimentar a economia na região que irá receber essa nova rede de supermercados.

## 1.3 PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E PONTO DE EQUILÍBRIO

Conceituando planejamento, segundo Oliveira (2007, p. 4 e 5) “O planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Por tanto, se faz necessário uma dedicação da empresa no momento da construção do planejamento, para se obter a melhor eficácia no seu resultado.

Sá e Moraes, (2005, p. 5 e 6): “Podemos definir o planejamento como sendo um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro de forma a estabelecer as ações necessárias à concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente”.

Já para Santos e Sanvicente, (2008, p. 16 e 17) “Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”. Assim, se faz necessário que a empresa tenha bem claro seus objetivos e o que se deseja alcançar no futuro.

Seguindo nessa linha, precisamos entender também o conceito de orçamento, que na visão de Frezatti, (2007, p. 46): “O orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes”.



Mediante esses conceitos, o principal objetivo do planejamento é prever o futuro e o orçamento é guiar a empresa a qual caminho seguir, mas também não apenas guiar e sim controlar as despesas e os recursos para se alcançar o objetivo principal, porém segundo Leite et al. (2008, p. 57) reforçam que o “orçamento empresarial não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa”.

Teló (2001, p. 21), afirma que no “desenvolvimento de um plano, dever-se-á enunciar explicitamente o ambiente econômico em que a empresa espera viver durante o período por ele coberto”.

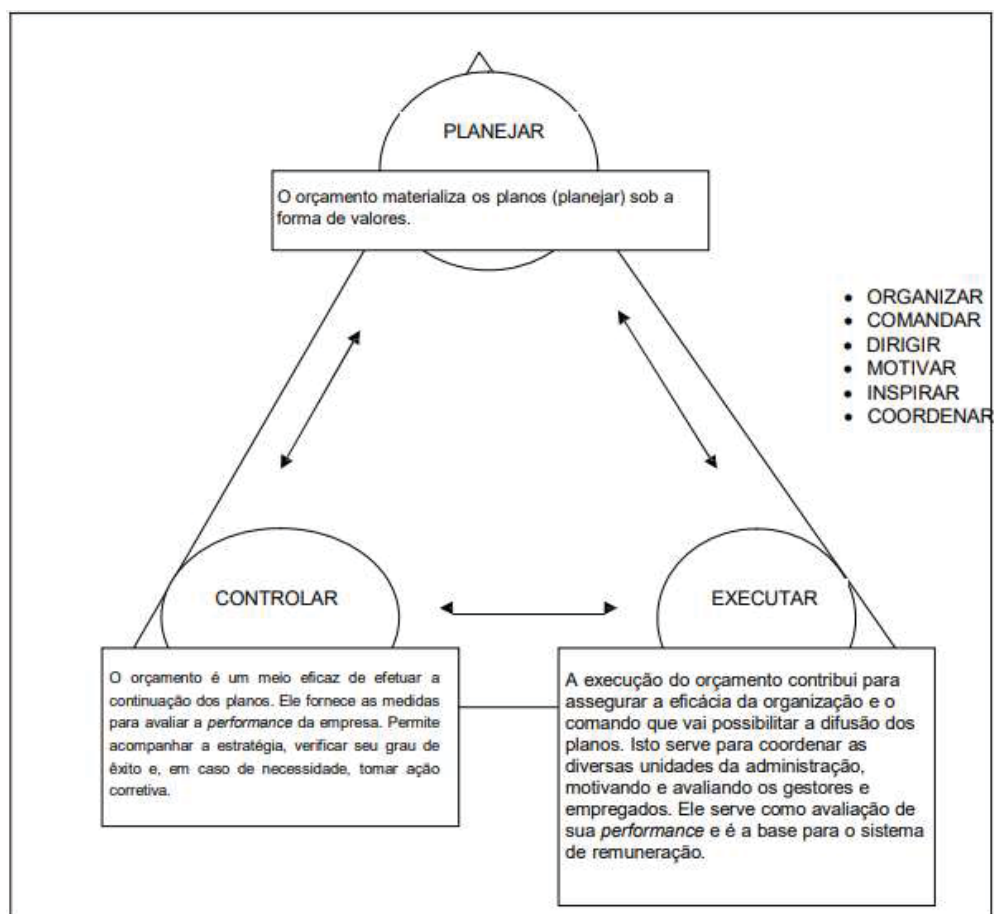
Para Macedo e Cavalcante (2011, p. 68), a “análise contábil-financeira é importante e quase imprescindível para determinar quais são os pontos críticos, positivos e negativos, e para esboçar um plano de ação para a organização”.

Já os orçamentos, segundo Zdanowicz (1989, p. 22), são “uma técnica para o planejamento sistemático, que visa resguardar a segurança dos negócios das empresas, além de proporcionar ao administrador informações e dados para comparações frequentes entre os resultados obtidos e os valores e quantidades esperados”.

Lunkes (2007, p. 31) define bem orçamento dizendo que: “São instrumentos de condução que nos permitem chegar onde queremos. E, de modo geral, é sempre melhor chegar aonde queremos, do que chegarmos a um lugar qualquer”.

Seguindo esse conceito, a figura 1 mostra os objetivos, diretrizes de um orçamento segundo o ciclo administrativo.

Figura 1: Ciclo orçamentário



FONTE: Adaptado BOISVERT (1999, p. 341).

Lunkes (2007, p. 31 e 32) “mostra que o ciclo orçamentário varia de empresa para empresa e que seu planejamento pode levar dias até meses” e reforçando seu conceito em Lunkes (2003, p. 92), “onde o orçamento pode ser elaborado de várias formas e as desvantagens dos métodos anteriores é a perpetuação das ineficiências do passado; uma alternativa para solucionar esse problema é a utilização do orçamento base zero como instrumento orçamentação”.

Padoveze (2000, p. 384) diz que “a filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, ou seja, nunca deixar o orçamento partir da observação dos dados do passado, pois estes podem conter ineficiências que poderiam ser perpetuadas”.

Já Atkinson et al. (2000, p. 495) enfatizam que “o OBZ surgiu, em parte, para combater os orçamentos incrementais indiscriminados, já que essa abordagem pode requerer muito pouco raciocínio e pode resultar em má alocação de recursos”.

Concluindo o pensamento de Atkinson et al. (2000, p. 495), “o orçamento base zero permite que os planejadores aloquem os recursos escassos da empresa para as propostas de gastos que, segundo eles, atingirão melhor as metas da empresa”.

Reforçando o raciocínio de Atkinson et al. (2000, p. 384), enfatiza que “o OBZ está intimamente ligado ao custo padrão ideal”.

Após conceituarmos sobre planejamento e orçamento, onde planejar é prever o futuro e para isso é preciso se dispor de um plano orçamental para alcançar seus objetivos, não poderíamos deixar de falar sobre Ponto de Equilíbrio, que segundo Bornia (2002, p. 75), "o ponto de equilíbrio, ou ponto de ruptura, é o nível de vendas em que o lucro é nulo".

Existem 3 tipos de ponto de equilíbrio, sendo eles: Contábil, Econômico e Financeiro.

O PE contábil para Bruni e Famá (2004, p. 254) "a análise dos gastos variáveis e fixos torna possível obter o ponto de equilíbrio contábil da empresa: representação do volume (em unidades ou \$) de vendas necessário para cobrir todos os custos e no qual o lucro é nulo". MARTINS (2000, p. 273), “também denominado ponto de ruptura ou Break-even-point, nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais”.

Segundo Wernke (2001, p. 51) o ponto de equilíbrio contábil em valor (PECvalor) é obtido pela seguinte fórmula:

$$\text{PEC valor} = \text{Custos Fixos R\$} / \text{Percentual de Margem de Contribuição (\%)}$$

O PE econômico assim dispõe Bruni e Famá (2004, p. 257) que: "o conceito de ponto de equilíbrio econômico apresenta a quantidade de vendas (ou do faturamento) que a empresa deveria obter para poder cobrir a remuneração mínima do capital próprio nela investido - considerando valores de mercado".

Segundo Wernke (2001, p. 53) “o ponto de equilíbrio econômico distingue-se das demais fórmulas de ponto de equilíbrio por incluir a variável “Lucro Desejado”” conforme a fórmula a seguir:

$$\text{PEE unidades} = (\text{Custos Fixos (R\$)} + \text{Lucro Desejado (R\$)}) / \text{Margem de Contribuição Unitária (R\$)}$$

O PE financeiro sob a ótica de Wernke (2001, p. 52), “no ponto de equilíbrio financeiro, calcula-se o nível de atividades (quer em unidades, quer em valor monetário) suficiente para pagar os custos e despesas variáveis, os custos fixos

(exceto depreciação) e outras dívidas que a empresa tenha que saldar no período como empréstimo e financiamentos bancários”. Desse modo, o PE financeiro corresponde à quantidade que iguala a receita total com a soma dos gastos que representam desembolso financeiro para a empresa.

Para uma melhor compreensão do ponto de equilíbrio financeiro, é apresentado abaixo a sua fórmula segundo Wernke (2001, p. 52) em quantidades.

$$\text{PEF unidades} = (\text{Custos Fixos (R\$)} - \text{Depreciações (R\$)} + \text{Dívida do Período (R\$)}) / \text{Margem de Contribuição Unitária (R\$)}.$$

## 2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

### 2.1 METODOLOGIA

Como metodologia a estratégia de pesquisa utilizada foi pesquisa documental no site da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) com a coleta de informações referente ao valor total para construção de um supermercado e foi realizada a decomposição desse investimento referente aos custos e gastos com estoque, construção civil, móveis e equipamentos, instalações elétricas e hidráulicas e outras despesas.

Como ferramentas para a coleta de dados foi utilizado pesquisa documental no site da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) com a coleta de informações referente ao valor total para construção de um supermercado e a técnica de análise dos dados é estatística descritiva, realizando análise dos dados orçamentários para verificar quando a empresa irá atingir seu ponto de equilíbrio.

### 2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O objeto de estudo de caso é a Comercial Zaffari que foi fundada em 1957, em Passo Fundo, por João Zaffari, a Comercial Zaffari construiu sua história focada em detalhes que possam contribuir com o desenvolvimento das cidades que está inserida.

São seis décadas oferecendo um amplo e diversificado mix de produtos, com 10 lojas distribuídas pelo Rio Grande do Sul.

À rede Comercial Zaffari, pertence também a bandeira de atacarejo Stok Center, com 24 lojas no Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A soma das duas bandeiras confere ao grupo o título de 3ª maior rede de supermercados do Rio Grande do Sul, segundo o Ranking Agas.

Um Centro de Distribuição, dois Centros Administrativos e uma área de Recursos Humanos que transformam a Comercial Zaffari em uma grande geradora de empregos.

Aumentando as oportunidades de negócios locais e envolvendo milhares de pessoas que buscam o crescimento pessoal e profissional.

Missão: Oferecer produtos e serviços de qualidade, atuando como agente de transformação na vida dos colaboradores, mantendo nosso compromisso socioambiental.

Valores: Ética, Foco no resultado, Espírito de equipe, Prazer em servir, Excelência, Confiabilidade.

Segundo publicação em 04/06/2022 da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o Comercial Zaffari na cidade do Vale do Rio Pardo, Venâncio Aires, entrou na fila para receber uma loja do Stok Center. A marca de atacarejo tem sido a aposta de expansão da Comercial Zaffari, rede com sede em Passo Fundo, que não é a mesma empresa do Grupo Zaffari, que atua mais na Região Metropolitana.

O investimento será de R\$ 40 milhões, a loja de Venâncio Aires ficará em um terreno de 30 mil metros quadrados ao lado do Parque do Chimarrão. A Comercial Zaffari comprou a área.

A operação deve gerar 70 empregos em 2024, projeta a prefeitura, quando tem previsão de ser inaugurada. O faturamento mensal deve chegar a R\$ 5 milhões. Como contrapartida municipal, a rede pediu terraplenagem da área e uma via de acesso lateral.

Abaixo, segue tabela com a decomposição do investimento.

TABELA 1 – DECOMPOSIÇÃO DO INVESTIMENTO

CATEGORIA	VALOR	%
Estoque	R\$ 16.470.588,00	41%
Construção civil	R\$ 12.569.260,00	31%
Móveis e equipamentos	R\$ 6.193.549,00	16%
Instalações elétricas e hidráulicas	R\$ 3.719.165,00	9%
Outros despesas	R\$ 1.047.438,00	3%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 40.000.000,00</b>	<b>100%</b>

FONTE: O autor (2023).

## 2.2.1 DETALHAMENTO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Para construção do planejamento orçamentário, foi utilizado o orçamento base zero, que segundo Atkinson et al. (2000, p. 495), “o orçamento base zero permite que os planejadores aloquem os recursos escassos da empresa para as propostas de gastos que, segundo eles, atingirão melhor as metas da empresa” e

reforçando o raciocínio de Atkinson, Padoveze (2000, p. 384) “o OBZ está intimamente ligado ao custo padrão ideal”.

A formatação utilizada para elaboração do planejamento foi simulada contendo:

- Orçamento de Vendas: Composto pela expectativa de faturamento a qual a rede pretende obter.

- Margem: 27% sobre o faturamento líquido.

- Despesas Operacionais: 18% sobre o faturamento líquido.

- Receitas e Despesas Financeiras: 0,5% sobre o faturamento líquido.

- IR e CS: 24% sobre o lucro.

Partindo dessas premissas, o lucro do exercício é de R\$ 323 mil mensal conforme DRE (Demonstrativo de Resultado) apresentado no **Erro! Fonte de referência não encontrada.2.**

TABELA 2 – DRE PLANEJADO MENSAL

DRE PLANEJADO	ORÇADO
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 5.000.000,00
(-) CUSTOS TOTAIS REVENDA	R\$ 3.650.000,00
(%) CV / REC. LÍQ.	73%
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>R\$ 1.350.000,00</b>
<b>(%) MC</b>	<b>27%</b>
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 900.000,00
(%) DP / REC. LÍQ.	18%
<b>(=) LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 450.000,00</b>
<b>(%) LC / REC. LÍQ</b>	<b>9%</b>
(-) RECEITAS E DESPESAS FIN.	R\$ 25.000,00
(%) CF / REC. LÍQ.	0,5%
<b>(=) LAIR</b>	<b>R\$ 425.000,00</b>
(-) IR E CS	R\$ 102.000,00
<b>(=) LUCRO DO EXERCÍCIO</b>	<b>R\$ 323.000,00</b>
<b>(%) LUCRO DO EXERCÍCIO</b>	<b>6%</b>

FONTE: O autor (2023).

## 2.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

Após obter o lucro do exercício mensal, foi calculado o ponto de equilíbrio que segundo MARTINS (2000, p.273), “também denominado ponto de ruptura ou Break-even-point, nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais”.

Considerando que o custo fixo é o valor do investimento e a margem de contribuição é o lucro do exercício. **Erro! Fonte de referência não encontrada. 3.**

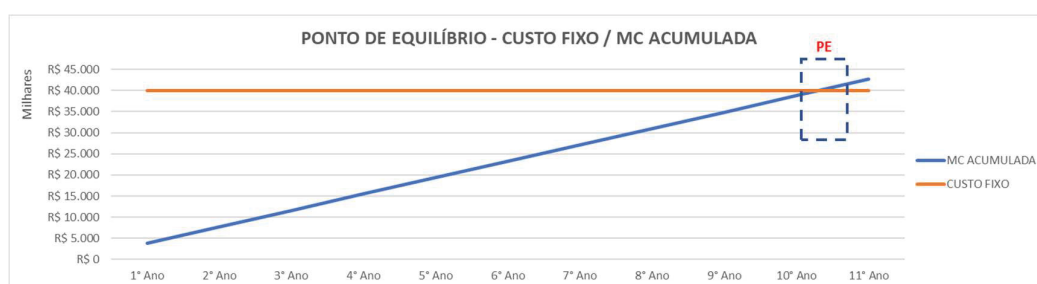
PEF: CUSTO FIXO / MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.

TABELA 3 – PONTO DE EQUILÍBRIO

DESCRIÇÃO	TOTAL
Custo Fixo	R\$ 40.000.000,00
Margem de contribuição	R\$ 323.000,00
PONTO DE EQUILÍBRIO - MESES	123,84
PONTO DE EQUILÍBRIO - ANOS	10,32

FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 1 – PONTO DE EQUILÍBRIO



FONTE: O autor (2023).



### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo teve como objetivo, elaborar o plano orçamentário, para atingir o ponto de equilíbrio sobre o investimento para abertura de uma nova loja de uma rede de supermercados, e o objeto de estudo foi o Comercial Zaffari o qual pretende abrir uma loja do Stok Center na cidade do Vale do Rio Pardo, Venâncio Aires.

Visto que a empresa já determinou uma meta de faturamento, foi considerado alguns pontos adicionais para elaboração do plano orçamentário, chegando assim, a um lucro de R\$ 323 mil mensal, como seu investimento para construção da loja será de R\$ 40 milhões, retomo à pergunta de pesquisa que é: Quanto tempo leva para se recuperar o valor investido na construção de uma nova loja de uma rede de supermercados?

Após apresentar o cálculo do ponto de equilíbrio, o retorno sobre o investimento será aproximadamente de 10 anos e três meses.

Com isso, o presente estudo é relevante para o Comercial Zaffari e para outros supermercados que pretende expandir sua rede, além de contribuir para a sociedade local e para economia da cidade a qual será inserido.

Logo se recomenda um acompanhamento, gerenciando e controlando a execução da obra e do DRE após o seu planejamento.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. **Comercial Zaffari projeta faturar R\$ 5 milhões por mês em nova loja.** Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/redes-de-supermercados/111359/comercial-zaffari-projeta-faturar-r-5-milhoes-por-mes-em-nova-loja>. Acesso em 17 mar. 2023.

Comercial Zaffari. **Sobre nós.** Disponível em: <https://comercialzaffari.com.br/institucional/>. Acesso em 17 mar. 2023.

ABRAS. **Dados Gerais.** Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais> Acesso em 14 ago. 2023.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial.** Trad. André O. Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.

BOISVERT, Hugues. **La comptabilité de management: price de décision et gestion.** 2. ed. Québec, 1999. 600 p.

BORNIA, Antonio C. **Análise gerencial de custos.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços.** São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, R. M.; CHERUBIM, A.P.N.S.; SILVA, H.F.N.; BUFREM, L.S. **Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006.** Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, v. 19, n. 47, p.56-72, ago. 2008. CD-ROM.

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

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACEDO, M. Á. da S.; CAVALCANTE, G. T. **Desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil: um estudo apoiado em análise envoltória de dados (DEA) para o ano de 2007.** Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 7, n. 2, p.65-84, abr./jun. 2011. CD ROM

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico – Conceitos e metodologia práticas.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SÁ, Carlos Alexandre e MORAES, Jose Rabello. **O orçamento estratégico: Uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TELÓ, A. R. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares**. Revista Fae, Curitiba, v. 4, n. 1, p.17-26, jan./abr. 2001. CD ROM.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento Operacional**. 3. ed. Porto Alegre: D.C.Luzzato Editores Ltda, 1989.

## ANEXOS

## 1 - MARCA COMERCIAL ZAFFARI E STOCK CENTER



## 2 - COMERCIAL ZAFFARI - 3ª MAIOR REDE DE SUPERMERCADOS DO RIO GRANDE DO SUL

