

**As contribuições do plano de negócios para o desempenho organizacional: um estudo de caso longitudinal dos indicadores de liquidez e endividamento de uma franquia no ramo alimentício**

**The contributions of the business plan for organizational performance: a longitudinal case study of the liquidity and indebtedness indicators of a food franchise**

Recebimento dos originais: 01/12/2018

Aceitação para publicação: 03/01/2019

**Davson Mansur Irffi Silva**

Doutorando em Educação pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro  
 Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte – Uni BH  
 Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro: Arvoredo – Contagem/MG – 32.113-188  
 E-mail: davson.silva@prof.unibh.br

**Diva de Souza Silva Rodrigues**

Doutora em Informática pela PUC-Rio.  
 Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte: Uni BH. E-mail:  
 Rua Outono, n.º 400 - Bairro do Carmo. Belo Horizonte/MG. CEP: 31.310-020  
 E-mail: diva.rodrigues@prof.unibh.br

**Jordana de Castro Sousa**

Mestranda em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes  
 Instituição: Faculdade Pitágoras  
 Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro: Arvoredo – Contagem/MG – 32.113-188  
 E-mail: jordanacsousa@hotmail.com

**Ketrine Moreira Motta Nascimento**

Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Belo Horizonte  
 Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte – Uni BH  
 Endereço: R. Carancho, 16 - Flávio Marques Lisboa, Belo Horizonte – MG, Brasil  
 E-mail: ketrinemotta@hotmail.com

**Louis Felipe Vieira**

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes  
 Instituição: Centro Universitário Newton Paiva  
 Endereço: Valentim da Costa Pacheco, 229 – Bairro Três Barras, Contagem – MG, Brasil  
 E-mail: louisvieira@hotmail.com

**RESUMO**

Esse artigo foi um estudo de caso das contribuições do plano de negócios para o desempenho organizacional de uma franquia no ramo alimentício. Foram apresentados os indicadores de liquidez e endividamento de uma organização do setor de franchising no ramo alimentício de sobremesas geladas. Nesse contexto, o estudo apresentou as contribuições que essa ferramenta administrativa e

gerencial oferece aos empreendedores que procuram por uma franquia. Esse artigo analisou as demonstrações do resultado do exercício e os balanços patrimoniais dos períodos de 2015 a 2017; em seguida, foi calculado os indicadores de liquidez e endividamento da empresa. Diante dos indicadores encontrados, foi realizado um comparativo desses índices de ano contra ano dos referidos exercícios. O problema de pesquisa que norteia esse estudo foi: o plano de negócios apresenta contribuição significativa para o desempenho de uma organização no setor de franchising do ramo alimentício? Logo, a proposição a ser averiguada relacionou-se à aplicabilidade do plano de negócios e suas contribuições no desempenho dos indicadores de desempenho desse empreendimento. A metodologia desse estudo de caso utilizou de uma abordagem quantitativa, cuja pesquisa foi bibliográfica e documental; cuja natureza foi teórica e empírica. A empresa é uma sorveteria localizada no Minas Shopping na região metropolitana de Belo Horizonte. Com resultado, verificou-se que a empresa estudada adota uma gestão do estoque voltada para as variações de consumo. O plano de negócios demonstrou ser uma ferramenta de gestão que apresenta contribuição significativa para o desempenho de uma organização no setor de franchising do ramo alimentício, mas se deve ressaltar que não garante o sucesso do empreendimento, posto que as ações do gestor se apresentam como ponto culminante no processo de perpetuação de um negócio no mercado.

**Palavras-chaves:** Índices de liquidez; Índice de Endividamento; Franquia; Plano de Negócios.

## ABSTRACT

This article was a case study of business plan contributions to the organizational performance of a food franchise. The liquidity and indebtedness indicators of an organization of the franchising sector in the food industry of frozen desserts were presented. In this context, the study presented the contributions that this administrative and managerial tool offers to entrepreneurs looking for a franchise. This article analyzed the statements of income for the year and the balance sheets for the periods 2015 to 2017; then the company's liquidity and indebtedness indicators were calculated. In view of the indicators found, a comparison of these year-over-year indices of these years was carried out. The research problem that guides this study was: Does the business plan make a significant contribution to the performance of an organization in the food franchising sector? Therefore, the proposition to be investigated was related to the applicability of the business plan and its contributions in the performance of the performance indicators of this enterprise. The methodology of this case study used a quantitative approach, whose research was bibliographical and documentary; whose nature was theoretical and empirical. The company is an ice cream shop located in Minas Shopping in the metropolitan's area of Belo Horizonte. As a result, it was verified that the company studied adopts stock management focused on variations in consumption. The business plan has shown to be a management tool that has a significant contribution to the performance of an organization in the food franchising sector, but it should be emphasized that it does not guarantee the success of the enterprise, since the manager's actions are presented as a point culminating in the process of perpetuating a business in the market.

**Keywords:** Liquidity indices; Indebtedness Index; Franchise; Business plan.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, os empreendedores que sabem aproveitar as oportunidades têm cada vez mais espaço no ramo empresarial. Na intenção de abrir um negócio, esses futuros empresários precisam avaliar os fatores que serão favoráveis à oportunidade identificada no mercado. É preciso que, em um primeiro momento, seja realizada uma pesquisa de mercado voltada

ao produto que será ofertado e se os clientes daquela região demandam por esse item. Outro ponto importantíssimo é estudar os concorrentes que podem se apresentar potenciais. O plano de negócios é uma ferramenta destinado ao planejamento que precede a todo e qualquer empreendimento ou ideia a ser concebida.

Zavadil (2012) entende que o planejamento é um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada, de modo eficaz, com aproveitamento máximo de recursos disponíveis. O fato de um planejamento ser um estado futuro desejado, implica que ele sempre deverá anteceder às decisões e às ações a serem tomadas. Nessa linha de pensamento, o plano de negócios tem o objetivo de realizar planos estratégicos para a entrada ou permanência da empresa no mercado. Salim *et al.* (2005) corrobora o plano de negócios contém a caracterização do empreendimento, a forma de operar suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Esse estudo pretende realizar uma averiguação longitudinal das contribuições do plano de negócios para o desempenho de uma organização. O objeto de estudo desse artigo é as contribuições do plano de negócios para a análise dos indicadores de desempenho dessa organização. A empresa considerada está localizada no Minas Shopping na região metropolitana de Belo Horizonte. O estudo compreende-se ao período de 2015, início das atividades, até 2017, exercício social já conclusivo. O problema de pesquisa é: o plano de negócios apresenta contribuição significativa para o desempenho dos indicadores de liquidez e endividamento de uma organização no setor de franchising do ramo alimentício?

O estudo é relevante para a academia, uma vez que o empreendedor que deseja iniciar suas atividades e possui poucos recursos para investir pode optar pelo setor de Franchising. Essa é uma possibilidade que consiste em uma estratégia de expansão através de unidades franqueadas, conhecidas como franquias. O setor de Franchising teve um aumento de 8% de receita no segundo trimestre de 2017, com base na Pesquisa Trimestral de Desempenho do Franchising realizada pela ABF (Associação Brasileira de Franchising) pesquisa feita em março de 2018. Investir em uma franquia gera menos custos do que começar um negócio do zero, já que as franqueadas oferecem suporte e mais vantagens; e, com isso, tem sido uma alternativa escolhida por empreendedores para se inserir no ramo empresarial.

O objetivo geral do trabalho é apresentar os indicadores de liquidez e endividamento de uma organização do setor de franchising no ramo alimentício de sobremesas geladas. Como objetivos específicos apresentam-se: analisar a demonstração do resultado do exercício no período de 2015 a 2017; analisar o balanço patrimonial dos exercícios sociais no período de 2015 a 2017; calcular os indicadores de liquidez e endividamento da empresa; e, realizar um comparativo dos indicadores de

ano contra ano dos referidos exercícios.

A proposição a ser averiguada nesse estudo é a aplicabilidade do plano de negócios oferece contribuições significativas ao desempenho dos indicadores de desempenho de uma organização do setor de franchising no ramo alimentício de sobremesas geladas. Esse estudo pretende, também, oferecer parâmetros de desempenho de um negócio em funcionamento e término com essa breve introdução; em seguida, encontra-se o referencial teórico que consubstanciará em exposições teóricas e conceituais. Na sequência, encontra-se a pesquisa e a análise dos dados e informações obtidas. Por fim, a conclusão do estudo e as referências utilizadas.

- REFERENCIAL TEÓRICO

As constantes mudanças proporcionadas pela globalização conduzem as empresas a um cenário no qual a excelência e a competitividade estão em evidência. De Paula, Da Silva e Hermosilla (2006) afirmam que o ambiente altamente competitivo e dinâmico do mundo globalizado, está exigindo, cada vez mais, decisões fundamentadas na qualidade das informações disponíveis. Essas informações, tanto do ambiente interno como externo à empresa, são essenciais para a sua estruturação e perpetuação no mercado.

Para tanto, exigem-se algumas competências específicas de cada stakeholder envolvido no projeto. Não é possível que apenas o empreendedor seja o interessado, cabe a cada um dos auxiliares oferecer a sua parcela de contribuição para que o negócio prospere e se mantenha ativo no mercado. Outro ponto relevante é dados e informações atualizados sobre a realidade ambiental inerente ao negócio, relacionam-se: necessidades dos clientes, clientes potenciais, concorrentes, fornecedores, tecnologia, forças e fraquezas da empresa, fontes de financiamento, legislação e outros pontos que podem oferecer um diferencial à empresa em relação ao seu processo de tomada de decisão (DE PAULA, DA SILVA E HERMOSILLA, 2006).

O Plano de Negócios é uma ferramenta administrativa que possui a finalidade de planejar (DEGEN, 2009). Dornelas (2008) ressalva que as contribuições ofertadas pela elaboração de um plano de negócios consistente oferecem ao empresário a possibilidade de estudar situações que possam vir a ocorrer e quais as possíveis ações a adotar para evitar as ameaças provenientes do mercado e as fraquezas que o negócio possa apresentar diante de uma situação problema.

Dornelas (2008, p. 202) acrescenta e relaciona que o Franchising é um tipo de negócios, no qual estabelece estratégias de distribuição e comercialização de produtos e serviços. A franchising é um modelo de negócios que visa facilitar a necessidade de empreender por uma oportunidade identificado no mercado. Machado e Espinha (2010) consideram que o Franchising representa uma alternativa para melhorar as chances de sobrevivência de pequenos negócios e uma

oportunidade para a expansão e o crescimento de micro e pequenas empresas, conseqüentemente, com maior desenvolvimento econômico, na medida em que assegura menores taxas de fracasso de novos empreendimentos.

Tomaz *et al.* (2015) acrescenta que, com índices significativos de crescimento e evolução constante, o sistema franchising atrai muitos empreendedores no Brasil e no mundo. A expansão em território nacional se deu a partir da década de 80, posto que esse sistema possibilitava, em muitos casos, o primeiro empreendimento de alguns investidores.

Os autores alertam que, ao pensar em se tornar um franqueado é preciso pensar no sucesso do negócio. Muitos estudos precisam ser feitos. É necessário realizar uma análise cuidadosa quanto às regras, legislação, contrato e o cenário mercadológico. O franqueado precisa absorver maior conhecimento possível sobre o funcionamento de um sistema franchising e, também, do seu plano de negócio, possibilitando criar estratégias e ter elevadas chances de ver seu empreendimento crescer com sucesso.

### 1.1. OS BENEFÍCIOS DE PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios descreve e relata a ideia de um novo empreendimento. Pratica-se a projeção dos aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios. A limitação especial é de três a cinco primeiros anos (LONGENECKER *et al.*, 1997). O autor acrescenta: “[...] seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuroempreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo à desilusão e ao fracasso” (LONGENECKER, *et al.*, 1997, p.161).

Dornelas (2001, p. 96) corrobora: “[...] o Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizado e autoconhecimento, e, ainda, permite situar-se no seu ambiente de negócios”.

Rosa (2004, p.10) posiciona-se no sentido de que o plano de negócios é:

Um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. O plano de negócios irá servir de guia para o empreendedor verificar se sua ideia é viável, agindo de modo criterioso no ambiente proposto, com base em informações específicas do ramo, clientes, concorrentes e fornecedores.

O desenvolvimento do plano de negócios orienta o empresário a concentrar-se na análise de todos os aspectos utilizados no plano, desde o ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, analisando os possíveis pontos de defetividade do modelo de negócio (BERNARDI, 2008, p. 04).

Pode-se dizer que o plano de negócios tem contribuição para gerar uma oportunidade de negócio que o empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, da forma como administrar esses riscos, as formas de crescimento do negócio, dos tipos de estratégia, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do negócio proposto, dos riscos que podem ocorrer e dos planos para superá-los. (DEGEN, 2009, p. 208).

O plano de negócios amplia a visão empreendedora e expõe os pensamentos do empreendedor voltados para o empreendimento no futuro. Dornelas (2008, p.83) pondera sobre a dinamicidade da ferramenta:

[...] o plano de negócio é um documento que descreve um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. O plano de negócio é uma ferramenta dinâmica, que deve ser utilizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Por ser uma ferramenta voltada para o planejamento que precede a ideia e o empreendimento proposto, os empreendedores utilizam desse meio antes de iniciarem suas atividades, essa ferramenta administrativa e gerencial demonstra se o novo negócio será viável e se haverá possibilidade de crescimento. Para muitos empreendedores, o plano de negócios pode ser visto como um modo estratégico para ser utilizado de várias formas, relaciona-se à captação de recursos; as práticas necessárias para que a empresa se desenvolva; realizar parcerias potenciais e outros objetivos e metas que se pretende alcançar com uma estratégia. O plano de negócios é utilizado como meio de comunicação por mostrar à empresa como o empreendedor irá prosseguir no futuro, auxiliando também na diminuição dos riscos (OLIVEIRA, OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2013).

Devido as dificuldades de se ingressar no mercado de trabalho e as poucas oportunidades de emprego formal oferecidas, empreender no Brasil tornou-se uma opção viável para muitas pessoas. Dunder (2018) considera que: o empreendedorismo é um caminho para os jovens que pretendem ingressar no mercado de trabalho. Mas, para empreender é preciso planejar.

Planejar consiste em um conjunto de procedimentos e estratégias presentes com o intuito de auxiliar nas decisões futuras de forma eficiente. Rebouças (2004, p.5) entende que o propósito do

planejamento auxilia no desenvolvimento geral, tanto nos processos como em técnicas administrativas, que auxilia na avaliação de um momento propício para analisar as dificuldades que possam ocorrer futuramente e que poderiam de alguma forma prejudicar decisões realizadas no presente.

Alcançar o futuro perpassa pela prática de ações que sejam planejadas. Nesse ponto, Rebouças (2013, p. 4) considera que o planejamento “[...] pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrera antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa”. O planejamento é um aliado importante para acompanhar as modificações que ocorrem no mercado.

As oscilações do mercado requerem das empresas um planejamento com objetivos claros e metas realistas. O intuito é garantir que as decisões sejam efetivas e, assim, o sucesso no processo seja pontual. O plano de negócios é uma ferramenta destinada ao planejamento; ele é quem auxilia o empreendedor, da forma mais segura possível, a verificar as possíveis falhas que poderiam gerar gastos indesejáveis da empresa no mercado que atua (CRUZ e SILVA, 2015).

Pode-se dizer que o plano de negócio é uma ferramenta ideal para auxiliar em uma pesquisa de mercado do produto que deseja ser comercializado e das atitudes que o empreendedor deverá ter, o que propicia uma maior segurança para o empreendedor iniciar suas atividades com maiores chances de sucesso e também o possibilita ampliar ou promover inovações em seu negócio. O plano irá orientar o empreendedor na busca de informações detalhadas sobre o seu ramo, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio, possíveis concorrentes em potencial, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia e na gestão do negócio (SEBRAE, 2016).

Além de ser utilizado para abrir uma empresa, o plano de negócios também possibilita o desenvolvimento de algum empreendimento já existente ou também em sua venda. Ele pode ser considerado uma ferramenta dinâmica, que deve ser utilizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico. Dolabela (2006) entende que esse documento vivo descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas das ações. O autor já alertava que: “[...] ao imaginar uma empresa sem qualquer planejamento, encontra-se um empreendimento sem direção, sem rumo e, o pior, sem saber o que espera atingir; assim, as chances de sucesso são reduzidas [...]” (BERNARDI, 2008, p. 06).

O plano de negócios é utilizado como meio de comunicação, esse é um dos benefícios mais importantes, pois o alinhamento das ações é fundamental para a prática das ações realizadas na empresa. Outro benefício é demonstrar ao empreendedor como se direcionar na perspectiva de mitigar os riscos proeminentes do mercado (na figura de ameaças) e, também, na sua própria

capacidade de estar apto a enfrentá-las, ou seja, aumentando as suas fortalezas e minimizando suas fraquezas.

## 1.2. AS PROJEÇÕES DE VENDAS NO PLANO DE NEGÓCIOS

As projeções de venda estão direcionadas ao estudo do mercado. Silva (2004) relata que o termo *mercatus*, do latim, mercado ou praça do mercado; ou, *mercari*, do latim, fazer comércio ou traficar) “[...] indica, geralmente, o lugar em que se vendem gêneros alimentícios e outras mercadorias tendo, assim, sentido equivalente a feira, e, por extensão, à praça em que ela se realiza, pois que a feira sempre se efetiva em uma praça pública” (SILVA, 2004, p. 911).

Miranda (2012) sugere que existam pelo menos dois significados para a palavra mercado: o primeiro são lugares que comerciantes ou outras pessoas apresentam suas mercadorias para vender a pessoas com interesse em seus produtos. O segundo seriam um conjunto de pessoas em um determinado ambiente, comprando e vendendo produtos, mercadorias ou serviços, o que é chamado de mercado consumidor.

O estudo do mercado perpassa pelo estudo do comportamento de consumo da sua população. Dessa forma, é preciso identificar os produtos e, assim, realizar as projeções das possíveis vendas que venham a ocorrer.

As projeções de venda são consideradas ferramentas fundamentais no que diz respeito às pesquisas quantitativas do plano de negócios. Possíveis financiadores em potencial utilizam dessas projeções para fazer análises e questionamentos, o que requer uma atenção maior à essa área. Essas projeções devem estar alinhadas com as necessidades dos clientes, identificar os pontos fracos e fortes dos concorrentes, como o mercado anda se desenvolvendo, dentre outras análises essenciais ao empreendedor. São através dessas projeções que são colhidos dados importantes na hora de iniciar um planejamento, que irá contribuir para o crescimento do negócio e auxiliar para que os objetivos sejam cumpridos (IAPMEI, 2016).

É importante que para esse planejamento a longo prazo consista em identificar os níveis necessários ao capital de giros para que a organização realize a projeção de vendas que será essencial aos resultados positivos nos resultados que serão obtidos. Essa é uma prática que aprimorará a tomada e as ações a serem realizadas do respectivo negócio. Esta projeção é apenas uma aferição das vendas realizadas no futuro, contendo a pressuposição da receita futura, é uma atividade essencial para tornar viável a materialização dos planos futuros de um empreendimento.

A adequada projeção de vendas requer as devidas considerações do que o mercado precisa e do volume que lhe atenderá. Na realização da projeção de vendas, é relevante observar que existem constantes variações do mercado consumidor, que são resultantes das oscilações da demanda:

crescer ou diminuir em grande frequência o consumo. Nesse mercado, deve-se observar as mudanças de interesse do público alvo, as sazonalidades ocorridas, a quantidade de clientes habituais, dentre tanto outros pontos que serão essenciais e podem impactar positiva ou negativamente o negócio (IAPMEI, 2016).

O Plano de Negócios permite a análise de uma proposta com foco no futuro, pois determina a trajetória do negócio com foco no sucesso. Essa proposta culminará em projeções que podem ocorrer em razão de um determinado comportamento de consumo de um produto, em razão dos hábitos de consumo do mercado. Os tipos de mercado são distinguidos entre:

O **mercado potencial** é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente por uma oferta. Entretanto, esse interesse não basta para definir um mercado, a menos que os consumidores potenciais tenham renda suficiente e acesso ao produto. (Kotler e Keller, 2012, p. 87, grifo do autor)

O **mercado disponível** é o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse e acesso a determinada oferta. Uma empresa ou governo pode restringir as vendas a determinados grupos. [...] (Kotler e Keller, 2012, p. 87, grifo do autor)

O **mercado-alvo** é a parte do mercado disponível que a empresa decide buscar. [...] (Kotler e Keller, 2012, p. 87, grifo do autor)

O **mercado atendido** é o conjunto de consumidores que compram o produto da empresa. (Kotler e Keller, 2012, p. 87, grifo do autor)

A elaboração do plano de vendas requer um estudo do tipo de mercado que o empreendimento tem a sua frente. Sua elaboração envolve um processo de aprendizado e autoconhecimento, posto que permite situar o empreendimento no seu ambiente de negócios. O instrumento que auxiliará o empresário nesse processo é o Plano de Negócios, uma vez que ele é um documento vivo, já que precisa ser atualizado constantemente, pois visa compreender as necessidades e demandas do público-alvo e do mercado que a empresa realiza suas operações (DOLABELA, 2006).

### 1.3. A FRANQUIA DE SORVETES

A rede de franquias de sorvetes estudada teve início na década de 1980 na cidade de FRUTAL-MG. Seu criador desejava desenvolver um produto saboroso útil e de fácil aceitação principalmente em épocas mais quentes a um preço acessível a toda população. Sua missão é garantir praticidade e qualidade através dos produtos. Dentre os valores, destaca-se o respeito aos colaboradores. No que se refere aos objetivos, pontua-se oferecer produtos de excelência aos clientes; gerar resultados sustentáveis; e, atuar de forma socialmente responsável.

Segundo a COF (Circular de Ofertas de Franquias), essa rede de sorvetes está em franca expansão com mais de 200 unidades espalhadas por mais de 40 cidades no interior dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Paraná. Fato positivo para a empresa, posto que o público confia na marca e já tem o produto bem posicionado no mercado, no qual posicionamento é a capacidade do público em identificar uma marca (KOTLER e KELLER, 2012).

## 1.4. ÍNDICE DE LIQUIDEZ E ENDIVIDAMENTO

A análise dos índices do desempenho de uma entidade ocorre mediante a comparação de ano contra ano. Esses índices usam do conflito entre as contas patrimoniais e as contas de resultado. Com isso, os resultados obtidos por esses índices têm grande importância na mensuração da situação econômica da empresa. Os resultados obtidos possibilitam analisar o crescimento no mercado atual da organização e permite comparar essa situação com os concorrentes no mesmosegmento (GITMAN, 2010).

- A) **Índices de liquidez:** Demonstrar a capacidade das empresas em liquidar suas obrigações com terceiros, principalmente, as contas do passivo a longo prazo (ou passivo não circulante). Esse índice pode ser dividido em:
- I. **Índice de Liquidez Corrente – ILC:** Esse índice é demonstra a eficácia financeira de cumprir suas obrigações no curto prazo, com o objetivo de analisar se existe ou não o capital circulante. Esse índice é calculado entre os direitos do ativo circulante (curto prazo) e as obrigações do passivo circulante (curto prazo), ele torna-se propício quando  $ILC > 1$  (maior a um) (IUDÍCIBUS, 2010). Gitman (2010, p. 51) apresenta a fórmula desse indicador é:

$$ILC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Braga (2009) acrescenta:

[...] destina-se a avaliar a capacidade da empresa para pagar suas obrigações em curto prazo. Por isso, sem a pretensão de estabelecer padrões, afirma-se que este quociente deverá ser, na medida das necessidades da empresa, maior que 1,00, a fim de manter adequada margem de segurança financeira e, ao mesmo tempo, atender a nível de “encaixe.” (BRAGA. 2009, p.163)

Gitman (2010) promove o entendimento de que o ILC, em termos gerais, é a capacidade de “[...] saldar suas obrigações de curto prazo à medida que se tornam devidas” (p. 51). Esse indicador

oferece ao mercado a informação da sua saúde financeira em relação às suas dívidas de curto prazo.

II) **Índice de Liquidez Seca– ILS**: O referido indicador mostra se a empresa tem competência de saldar seus compromissos ou não, principalmente aqueles de curto prazo na diminuição dos seus estoques; mesmo havendo um conflito entre o ativo circulante e o passivo circulante, o ativo não é considerado por inteiro, pois o estoque é ignorado, isso tudo por considerar incerto a venda dessa empresa. Quanto maior for o resultado melhor é a situação da empresa perante o mercado (IUDÍCIBUS, 2010; GITMAN, 2010).

Gitman (2010, p 52) considera que o Índice de Liquidez Seca - ILS mede a proporção do ativo total financiada pelos credores da empresa. O autor apresenta a fórmula desse indicador é:

$$\text{ILS} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque} - \text{Despesas antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Para Matarazzo (2008, pg.173):“[...] esse índice indica o quanto à entidade possui de Ativo Líquido para cada R\$ 1,00 que tenha de Passivo Circulante”.Como o próprio nome se refere, a liquidez seca considera o circulante de curto prazo e o passivo em relação à terceiros. O resultado encontrado se maior a 1 (ILS > 1), representa que a instituição tem condições de pagar suas obrigações junto à terceiros.

III) **Índice de Liquidez Imediata – ILI**: Este índice demonstra o quanto à entidade tem em dinheiro na conta: Caixa e Equivalentes de Caixa, para executar com seus deveres em curto prazo, ou seja, esse índice utiliza as subcontas de disponibilidades, tais como, por exemplo: caixas, bancos e aplicações financeiras. Quanto maior o índice (ILI > 1), melhor para essa entidade. Iudícibus (2010, p. 93) considera o uso da fórmula para obter o indicador:

$$\text{ILI} = \frac{\text{Ativo Circulante (Disponível)}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Esse é um indicador que oferece ao analista de balanços patrimoniais a possibilidade de verificar a capacidade de pagamento em situação imediata, ou seja, em um momento especificamente.

IV) **Índice de Liquidez Geral – ILG**: Para esse índice, quanto maior, melhor será para a entidade. Esse índice aponta se os recursos financeiros do ativo são aceitáveis para liquidar com as suas obrigações de curto e longo prazo, levando em consideração tudo que possa se

transformado em dinheiro. Segundo Iudícibus (2010, p. 92), a fórmula é:

$$\text{ÍLG} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

O referido indicador oferece ao usuário interno e externo a possibilidade de verificar a situação da empresa de uma forma geral. Pode-se considerar que,  $\text{ÍLG} > 1$  (maior a um) representa uma situação de liquidez confortável, posto que demonstra a capacidade de liquidar suas dívidas no longo prazo.

- B) **Índice de Endividamento Geral:** Nesse índice, analisa-se como está o endividamento da empresa no curto e longo prazo. Quanto menor o índice melhor para a entidade, pois essa situação irá proporcionar mais tempo para que consiga obter recursos para conseguir liquidar as dívidas. Gitman (2010, p. 56) considera que o Índice de Endividamento Geral – IEG mede a proporção do ativo total financiada pelos credores da empresa. A fórmula desse indicador é:

$$\text{IEG} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}$$

Matarazzo (2008, p. 156) corrobora:

[...] após conhecer o grau de Participação de Capitais de Terceiros, é saber qual a composição dessas dívidas. Uma coisa é ter dívidas de curto prazo que precisam ser pagas com os recursos possuídos hoje, mais aqueles gerados em curto prazo; outra coisa é ter dívidas em longo prazo, pois a empresa dispõe de tempo para gerar recursos (normalmente lucro + depreciação) para pagar essas dívidas.

Esse índice visa demonstrar o quanto a empresa tem de recursos de terceiros e quais as possibilidades de honrar suas obrigações no curto e longo prazo.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia adotará uma abordagem quantitativa. Esse tipo de pesquisa existe quando há um problema e informações definidas, que se tem relação com aquilo que se pretende estudar. A pesquisa quantitativa é realizada quando se conhece as qualidades e se tem o controle do que será pesquisado (SILVA e SIMON, 2005).

Fonseca (2002, p. 10) corrobora no entendimento de que a pesquisa quantitativa: “[...]os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. [...] centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos [...]”.

Vergara (2009) compreende que nas pesquisas descritivas propõem-se a sistematização e a apresentação sem a pretensão de explicar o fenômeno. Pode-se dizer que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa será bibliográfica com o tratamento de dados secundários e descritiva, pois será realizada a prática da descrição dos dados e informações obtidos com a releitura do plano de negócios do empreendimento proposto. Nas concepções de Martins e Théophilo (2009): “[...] é necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, já que procura explicar um assunto, tema ou problema tendo por base as referências publicadas em livros, periódicos, sites, anais de congressos, etc. [...]”. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes

Será realizado um estudo documental, cujo objetivo é comparar os dados históricos de uma franquia no ramo de sorvetes em análise dos indicadores de planejamento: previsto e realizado. Fonseca (2002, p. 32) esclarece que: “a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las”. Trata-se de avaliar um texto escrito com objetivos diferentes e normas de texto com propósitos distintos. Relacionam-se como exemplo: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.”

Trata-se de um estudo documental, no qual será realizado um comparativo dos dados históricos de uma franquia do ramo alimentício de sobremesas geladas em análise dos indicadores de planejamento: previsto e realizado. Os dados foram entregues pela empresa em questão e foram avaliadas as demonstrações da empresa como o balanço patrimonial e as demonstrações do resultado do exercício. Foi realizado também a releitura do plano de negócios para análise das projeções. Essa é uma pesquisa de natureza teórica e empírica, que será realizada em uma sorveteria localizada no Minas Shopping na região metropolitana de Belo Horizonte.

### **3 ANÁLISE DE DADOS**

Os dados apresentados demonstram que a empresa buscou meio mercadológicos para posicionar-se positivamente perante os seus clientes. As projeções realizadas na planilha de Orçamento de vendas, projetou um crescimento regular ao longo dos períodos. Essa é uma prática comum, posto que a empresa, em sua fase inicial não espera grandes demandas pelos seus produtos.

Os níveis produtivos seguem a demanda projetada, assim como os níveis de produtos destinados à produção, tais como: matérias-primas e insumos. No decorrer do término do primeiro exercício, espera-se que as projeções se mantenham no mesmo comportamento, as projeções de crescimento para o próximo ano são de 5,0%.

Conforme relatado, verifica-se que as projeções apresentaram o crescimento desejado, fato que, em forma de cadeia, seguiu as projeções com um aumento maior nos níveis de matéria-prima e insumos. Esse é um comportamento esperado, visto que, com o passar dos tempos, a empresa torna-se mais conhecida pelo seu público-alvo.

O segmento de franquias oferece ao franquiado a marca já posicionada no mercado. Essa é uma forma de melhorar as vendas e alavancar o empreendimento. Mas dois pontos devem ser considerados: a praça - localização - e a prestação de serviços realizadas.

No que se refere ao primeiro tópico, verifica-se que nas dependências de shopping center com tradição de mercado interfere positivamente nas vendas e nos resultados operacionais. Considerando o segundo item, prestação de serviços, pode-se perceber que o treinamento antecipado e realizado a contento, favoreceu ao empreendimento. Essa observação se deu em razão de algumas pessoas que foram vistas no ponto de venda retornarem e elogiarem o produto e o serviço recebido

#### 4.1 ANÁLISE DO ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Essa análise considerou os anos de 2015, 16 e 17, posto que esses exercícios apresentam o Balanço Patrimonial já realizado. GITMAN (2010) apresenta as fórmulas que serão utilizadas para calcular os índices de liquidez.

Na Tabela 01, verificam-se os indicadores de desempenho de liquidez da organização. Em seguida é realizada a análise dos dados apresentados, assim como as informações contidas na tabela. Dessa forma, no ano de 2017, o ILC demonstra que a empresa possui, a cada um real, trinta e cinco centavos a mais para honrar as suas obrigações. Em relação ao ano de 2015, verifica-se que esse valor reduzir, o que configura um aumento do PC<sup>1</sup> da organização em relação ao AC<sup>2</sup>.

Dias e Sgarbi (2011) ponderam que quanto for maior o Capital Circulante Líquido (CCL)

---

<sup>1</sup>PC – Passivo Circulante.

<sup>2</sup>AC – Ativo Circulante.

assegurado pela organização, melhor será sua folga financeira e, conseqüentemente, menor o risco de insolvência, ou seja, o CCL apresenta estreita a relação entre Capital de Giro de uma empresa.

Analisando-se os ILS e ILI, verifica-se que o administrador mantém os seus recursos nos estoques de matérias-primas e produtos acabados. De imediato, verifica-se que a empresa não possui condições de honrar seus compromissos no curtíssimo prazo, mas é possível verificar que há possibilidades de honrar suas obrigações no médio e longo prazo, motivado pela análise do ILG.

Rech (2015, p. 05) ressalva: “Um nível alto de ativos correntes pode reduzir o risco de liquidez e insolvência, mas aumenta o custo de oportunidade dos recursos que poderiam ter sido investidos em ativos fixos de maior produtividade [...]”.

É possível observar que, em 2015, os indicadores são melhores em relação à 2017, os ILC e ILG são maiores, mas a empresa apresenta melhor de ILI e o mesmo índice de liquidez seca de 2015 em relação à 2017.

Tabela 01 – Análise dos índices de liquidez

Índices	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ILC	1,41	1,34	1,35	Há CCL <sup>3</sup> para liquidação das obrigações no curto prazo. Os valores que passarem de 1,0 pontos representam o volume de capital de giro disponível em caixa.	Redução do ILC, a empresa aumentou o seu PC em relação ao seu AC.	Aumento o ILC, ou seja, está devendo menos. Isto é positivo, uma vez que a empresa mantém a política de aumento da liquidez em relação às suas obrigações.
ILS	0,99	0,91	0,99	Não há CCL para a liquidação das obrigações, sem a utilização dos estoques.	Redução do ILS, perda de liquidez imediata representada pela redução de valores disponíveis em	Não há CCL para a liquidação das obrigações, sem a utilização dos estoques.

<sup>3</sup>CCL - Capital Circulante Líquido.

				caixa e equivalentes de caixa.					A continuidade da
ILI	0,60	0,52	0,66	Não há CCL para a liquidação das obrigações no curtíssimo prazo.	A Redução do indicador ILI diz que a empresa está perdendo liquidez imediata em razão da redução do seu disponível.	redução do indicador ILI diz que a empresa continua perdendo liquidez imediata em razão da redução do seu disponível.			
ILG	1,41	1,34	1,35	Há CCL para liquidação das obrigações no curto (até 90 dias) e longo prazo, dentro do exercício social. Quanto maior esse índice, melhores serão as suas condições.	Há CCL para liquidação das obrigações no curto (até 90 dias) e longo prazo, dentro do exercício social. Quanto maior esse índice, melhores serão as suas condições.	Há CCL para liquidação das obrigações no curto (até 90 dias) e longo prazo, dentro do exercício social. Quanto maior esse índice, melhores serão as suas condições.			

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Manter os níveis de estoque mais elevados em estabelecimento comerciais pode ser considerado como uma estratégia a ser adotada pelo gestor, pois, em situações nas quais as vendas podem se elevar, verifica-se que a resposta à demanda do empresário é imediata, posto que ele não conta com a reposição imediata dos itens que comercializa.

#### 4.1 ANÁLISE DO ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Na tabela 02 analisa-se os índices de endividamento, verificam-se os indicadores de desempenho de liquidez da organização. Em seguida é realizada a análise dos dados apresentados, assim como as informações contidas na tabela.

Em 2017, verifica-se que o IE é de 74,6%; ou seja, a empresa apresenta um histórico

deendividamento na análise longitudinal. Essa informação é comprovada pelo ICE, que se encontra na ordem de 100,0%. Com esses dados, verifica-se que empresa não tem como liquidar o seu PL para honrar os compromissos assumidos.

Dias e Sgarbi (2011) ressaltam que uma estratégia a ser observada na gestão do capital de giro é em relação à decisão sobre lucratividade e risco. Os ciclos econômico, operacional e financeiro da empresa podem ser assegurados pelo alto nível de ativos totais. Esses índices podem reduzir o risco de liquidez e insolvência e, dessa forma, aumentar o custo de oportunidade dos recursos que podem representar maior produtividade.

Tabela 02 – Análise dos índices de endividamento

Índice	2015	2016	2017	2015	2016	2017
s						
IE	60,9%	64,5%	74,6%	Representa o percentual de capital de terceiros utilizado, diferença de 100,0% representará o montante de Capital Próprio.	Redução de utilização do Capital Terceiros (PC + PNC <sup>4</sup> ). O IE em decrescente representa um menor nível de endividamento.	Os valores alocados de não honram as obrigações junto aos terceiros. A crescente demonstra que a empresa está se endividando. Quanto mais próximo de 1, há maior volume de dívidas de curto prazo. Deve-se estudar o fluxo de caixa para não haver atrasos nos pagamentos. empréstimos e financiamentos.
ICE	100,0%	100,0%	100,0%	Quanto mais próximo de 1, maior o volume de dívidas de curto prazo.	Tendendo a zero, há menor volume de dívidas de curto prazo. Deve-se estudar o fluxo de caixa para não haver atrasos nos pagamentos.	Quanto mais próximo de 1, maior o volume de dívidas de curto prazo em relação às dívidas de longo prazo que se destinam a empréstimos e financiamentos.

<sup>4</sup>PNC – Passivo Não Circulante.

<sup>5</sup>PL – Patrimônio Líquido.

IPL	0,81	0,84	0,80	Quanto mais próximo de zero, menor será o imobilizado em relação ao PL. Ou seja, o capital dos sócios não está alocado nessa conta.	Vem sendo mantida a política de imobilizar recursos no Ativo Permanente da empresa, ou seja, há investimentos na conta imobilizado em relação ao valor representado no PL.	Quanto mais distante de zero, pode representar que o PL (recursos dos sócios empregados na empresa) está destinado à conta de imobilizados.
IARP	1,84	1,90	1,99	A empresa possui maior volume de recursos no Ativo Total em relação ao PL.	O aumento do IARP indica que a empresa mantém uma política de alavancagem (investimentos no AC e no ANC). É preciso verificar a evolução desses grupos em suas contas.	O aumento do IARP indica que a empresa continua com uma política de alavancagem (investimentos no AC e no ANC). É preciso verificar a evolução desses grupos em suas contas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O IPL está, em média, na ordem de 80,0 (2017). Isto representa que, um montante considerável de recursos está inserido no imobilizado da empresa; fato que, de certa forma, assegura o passivo em aberto mantido pela empresa; conforme indicadores mantidos pelo IARP. Em 2017, verifica-se que os recursos próprios estão próximos de 1,99, o que representa que a empresa continua com a política de investimentos em ativos. Essa é uma prática que visa oferecer uma melhor estrutura de funcionamento do empreendimento.

#### 4 CONCLUSÃO

Como Dolabela (2006) já apregoava: “O plano de negócios é um documento vivo!” Dessa forma, a proposta apresentada para a realização desse empreendimento resultará em novas

projeções com foco no futuro. Essas ações podem e são passivas de incorrências, visto que é possível que hajam alterações no comportamento de consumo do cliente em relação ao produto. Novos produtos serão lançados e novos concorrentes entraram no mercado. Essa dinamicidade mercadológica é uma constante, assim como deve ser o plano de negócio: dinâmico e atualizado!

No caso da empresa estudada, verificou-se que o empreendedor elaborou o documento promovendo cenários e criando situação para que o sucesso empreendimento fosse alcançado, mesmo sendo uma franchising, posto que o produto já foi testado e a marca já é conhecida. Assim, cabe ao empreendedor verificar e acompanhar efetivamente os indicadores de liquidez e endividamento da organização.

O objetivo desse estudo, relacionada à ação proposta de análise dos referidos indicadores de liquidez e endividamento da organização do setor de franchising no ramo alimentício de sobremesas geladas, foi alcançado, e apresentado conforme a evolução da análise dos dados. A ação empreendida é de suma importância, uma vez que permite ao empresário averiguar a situação da empresa ao longo de um exercício e no decorrer de exercícios distintos.

Relacionada à proposição: a aplicabilidade do plano de negócios oferece contribuições significativas ao desempenho dos indicadores de desempenho de uma organização do setor de franchising no ramo alimentício de sobremesas geladas, verifica-se que é verdadeira. O plano de negócios apresenta colabora significativamente para o desempenho de uma organização no setor de franchising do ramo alimentício, posto que essa ferramenta permite a análise de uma proposta com foco no futuro, com vistas no presente, determinando a trajetória do negócio com diretrizes voltadas ao sucesso do empreendimento.

Conforme foi proposto, verifica-se que as projeções apresentaram o crescimento desejado, seguindo as projeções com um aumento maior nos níveis relacionado à matéria-prima e aos insumos. Esse comportamento é esperado, posto que, com o passar dos tempos, a empresa se tornará mais conhecida pelo seu público-alvo e o aumento do consumo pode ser curva em ascensão, isto porque a franquia tende a acompanhar os hábitos de consumo e, assim, criar novas propostas e melhorar aquelas que já foram lançadas.

Em relação ao problema de pesquisa apresentado: o plano de negócios apresenta contribuição significativa para o desempenho de uma organização no setor de franchising do ramo alimentício? A resposta é sim, em razão da análise acima apresentada. O Plano de Negócios é um livro de cabeceira de consulta diária para todos os empreendedores, cuja recomendação a sua elaboração seja premissa fundamental para se iniciar ou lançar uma nova ideia no mercado.

Este trabalho descritivo por sua natureza, buscou entender dos benefícios do plano de negócios para um empreendimento de sucesso. Dado este caráter e a falta de assunto sobre esse

tema se mostra necessário apresentar algumas possíveis questões para estudos posteriores como por exemplo se aprofundar no estudo do plano de negócios como um todo e fazer uma análise de como ele tem papel importante na vida no empreendedor que está pretendendo iniciar suas atividades.

O estudo possui limitações, pois se trata do estudo de apenas um tipo empreendimento que pode não ser conhecido pela maioria das pessoas. No que se refere ao uso do plano de negócios, como ferramenta empreendedora e de gestão, não se pode deixar de considerar que o uso desse instrumento é fundamental para viabilizar uma ideia, mas, como sugestão acredita-se que outros estudos possam ser realizados e é possível que sejam obtidas outras interpretações.

### REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Setor de franquias cresce 8% em 2017 e prevê alta de 9% no faturamento em 2018.** Disponível em: <https://www.normaseregras.com/normas-abnt/referencias/>.

Acesso em: 25 de abril de 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Balanço ABF 2017 aponta segmentos que mais cresceram e internacionalização.** Disponível em: <https://www.abf.com.br/a-abf/>.

Acesso em: 26 de abril de 2018.

BERNARDI, L. A. **Manual de Plano de Negócios: fundamento, processos e estruturação.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, H. R. **Demonstrações Contábeis: Estrutura, Análise e Interpretação.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CENTRAL DO FRANQUEADO. **O que é franchising?** Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/2017/02/01/o-que-franchising/>. Acesso em: 25 de abril de 2018.

2018.

CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIAS. COF. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-circular-de-oferta-de-franquia,349df925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.

Acesso em: 19 de setembro de 2018.

COSSERMELLI, B. C. R. M. *et al.* **A utilização de índices de liquidez e rentabilidade na análise e gestão do desenvolvimento empresarial** p.1-11, Publicado em: ago.2015. Disponível em: <http://www.unifia.edu.br/>. Acesso em: 04 de nov. 2018.

DA CRUZ, B. C.; DA SILVA, R. V. O. **Plano de Negócios e Planejamento: Sua Importância Para o Empreendimento**. In: Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, São Paulo, v. 5, 2015. In: A Pesquisa Frente à Inovação e o Desenvolvimento Sustentado. [S.l.: s.n.], 2015. p. 1-12. v. 1. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/>. Acesso em: 01 de mai. 2018.

DE OLIVEIRA, A. G.; DE OLIVEIRA, E. E. F.; DE OLIVEIRA, A. C. O plano de negócios, conceito e importância: uma análise para implementação de uma central de projetos moveleiros no municípios de Rio Verde/GO. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**. V. 1, p. 52-55, jan, 2013. Disponível em: <http://www.faculdefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-12-0.pdf>. Acesso em: 01 maio 2018.

DE PAULA, J. B.; DA SILVA, E. C.; HERMOSILLA, J. L. G. O plano de negócios como instrumento de gestão estratégica na micro e pequena empresa. 2006. 9 f. Artigo Científico, Revista ENEGEP, Fortaleza, CE, Brasil, 2018.

DE SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio. 2011.

DEGEN, R. J. **Empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DIAS, F.A.S; SGARBI, J.C. **A importância da gestão de capital de giro**. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano: São Paulo, 2011.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30ª ed. revisada e atual. São Paulo: Editora Cultura, 2006

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232p.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DUNDER. K. **Empreendedorismo é uma opção de trabalho para os jovens**. Publicado em 26 de mar. 2018. Disponível em: <https://noticias.r7.com/>. Acesso em: 01 de set. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson, 2010.

IAPMEI. **Guia explicativo para a criação do plano de negócios e do seu modelo financeiro**, 2016. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT). Acesso em: 05 abr. 2018.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 10<sup>a</sup> ed. São Paulo, Atlas, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LONGENECKER, J. G, MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, H. ESPINHA, P. **Empreendedorismo e Franchising: Uma combinação que garante a sobrevivência?** **Revista Administração Mackenzie**, vol.1, n.º 1, São Paulo. Publicado em: 04 de jul./ago., 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em 27 de abril de 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços, Abordagem Básica e Gerencial**, 3<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, M. **Mercado Consumidor**. *Revista Virtual Direito do Brasil*, v. 6, n. 1, p. 1-2, jan. 2012. Disponível em: <http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav61/ensaios/mc.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2018.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, uso e possibilidades**. *Cadernos de pesquisa em administração*. São Paulo. V. 1, n.º 3, 2ºsem. 1996.

PIANO, M. C. **A pesquisa de campo**. 1<sup>a</sup> ed. UNESP, 2009. 45 p. v. 1. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-06.pdf>. Acesso em: 17 maio 2018.

REBOUÇAS, D. P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 25<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013

RECH, I. J. *et al.* Influência de uma estratégia agressiva ou conservadora de gestão do capital de giro na lucratividade das empresas. 6º Congresso de Contabilidade: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. Disponível em: [http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/51\\_16.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/51_16.pdf). Acesso em: 25 de out. 2018.

ROSA, C. A. Como elaborar um plano de negócios. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SALIM, C. *et al.* **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.

SEBRAE: **Aprenda a montar um plano de negócio.** 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 05 de maio de 2018.

SILVA, A. C.; WANDERLEY, C. A. N.; SANTOS, R. Utilização de ferramentas estatísticas em artigos sobre Contabilidade Financeira: um estudo quantitativo em três congressos realizados no país. **Revistas Científicas da América Latina**, Brasília DF, p.1-14, 06 nov. 2009.

SILVA, D; LOPES, E. L.; BRAGA JÚNIOR, S. S. (Ed.). Pesquisa quantitativa: Elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado: GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.1-18, 29 nov. 2013. Semanal.

SILVA, D; SIMON, F. O. **Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude.** Caderno do CERU, Capítulo 2 p.16, 2005.

SILVA, DE P. **Vocabulário Jurídico.** Rio de Janeiro: Forense, 2004, p. 911.

TATIANA E. G.; DENISE T. S. **Métodos de pesquisa.** Curso de Graduação Tecnológica: Planejamento e Gestão para o desenvolvimento rural, Rio Grande do Sul, v. 1, p.1-120, 2009.

TOMAZ, W. L. *et al.* **FRANCHISING: Os aspectos mais importantes para tornar uma franquia economicamente viável para o franqueado.** 2005. 7 f. Artigo Científico. UTFPR. 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

ZAVADIL, P. **Plano de negócios: uma ferramenta de gestão.** 1ª ed. Curitiba: Saber