

## FRANQUIAS: SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DA GESTÃO CONTÁBIL

*Patrícia Bolotto<sup>1</sup>*

*Lúcio Flávio Moraes de Azevedo<sup>2</sup>*

### RESUMO

Este trabalho foi idealizado a partir do tema da contabilidade gerencial aliada ao negócio de franquias. O estudo tem como objetivo proporcionar uma análise que permita avaliar a viabilidade do negócio e identificar as despesas iniciais, demonstrando ao investidor que, utilizando a gestão contábil como base e suporte, possuirá uma ferramenta fundamentada em resultados, a qual o auxiliará no gerenciamento eficaz de sua franquia. Para complementar o objetivo geral, os objetivos específicos serão: identificar instrumentos contábeis adequados ao gerenciamento, demonstrando assim o método de análise, além disso, se proporcionará um cronograma contábil dividido em etapas ao investidor. A metodologia empregada neste trabalho foi a de pesquisa exploratória de análise qualitativa revisada e fundamentada bibliograficamente. Também optou-se por um estudo de caso para demonstrar a veracidade dos objetivos propostos. O resultado atingiu os propósitos devido ao fato que o franqueado ter o contato com a contabilidade, embora seja conveniente que utilize plenamente o que esta pode oportunizar.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Franquia. Ferramentas. Gestão. Sustentabilidade.

### ABSTRACT

This article was idealized from the management accounting subject combined with the franchise business. The study aims to provide an analysis to assess the viability of the business and identify the initial expenses, demonstrating to the investor that, using the accounting management as the basis and support, the investor is going to have a substantiated tool in his results, which will assist in an effective management of his franchise. To complement the general objective, the specific objectives will: identify the accounting instruments suitable to the accounting management, thereby demonstrating the method of analysis and also providing an accounting schedule divided into stages to the investor. The methodology used in this article was an exploratory qualitative analysis reviewed and substantiated bibliographically. It was also decided to a case study to prove the correctness of the proposed objectives. The result achieved the purposes due to the fact that the franchise has contact with Accounts, however there is a lack of incentive to use all the possible opportunities that Accounts can provide.

**Keywords:** Accounting. Franchise. Tools. Management. Sustainability.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara / RS. paty.bolotto@gmail.com.

<sup>2</sup> Orientador – Faculdades Integradas de Taquara. Taquara/RS. lucio@odykeller.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de *Franchising*<sup>3</sup> encontra-se aquecido e muito se fala em investimentos em franquias, onde se investe em uma marca que já possui um modelo de negócio consolidado.

O sistema de *Franchising* é definido como “uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços” (ABF<sup>4</sup> *apud* RIBAS, 2006, p. 24). Segundo Ribas (2006), a Franquia é um clone de uma empresa de sucesso.

Neste sistema empresarial, o franqueado investe seus recursos no negócio que obedecerá a padrões estabelecidos e supervisionados pelo franqueador detentor da marca.

Desta maneira, o problema deste estudo foi identificar a importância da utilização de instrumentos contábeis para uma análise gerencial de uma franquia, partindo do princípio deste ramo empresarial, visando destacar o acompanhamento do investidor à sua contabilidade, buscando analisar e utilizar ferramentas contábeis como suporte de seu investimento e gerenciamento do negócio.

A intenção do investimento em uma franquia é que a parceria entre franqueador e franqueado perdure por muito tempo. Porém muitos franqueados, assim que iniciam suas atividades, acabam se deparando com a missão de gerenciar seu novo empreendimento, tomar as decisões corretas e, por vezes, acabam demonstrando certa insegurança no decorrer deste processo.

Exatamente neste ponto é que a contabilidade apresenta-se como uma ferramenta estratégica e fundamental, que dará ao gestor a direção e o orientará na gestão de seu negócio.

Tendo a contabilidade um papel imprescindível como um sistema de informações para o processo decisório do franqueado, destaca-se como objetivo geral proporcionar uma análise que permita avaliar a viabilidade do negócio e identificar as despesas iniciais, bem como demonstrar que, utilizando a gestão contábil como base e suporte, possuirá uma ferramenta fundamentada em resultados que o auxiliarão no gerenciamento eficaz de sua franquia.

---

<sup>3</sup> Franchising é o termo em Inglês para Franquia.

<sup>4</sup> ABF – sigla de Associação Brasileira de Franchising

Por muitas vezes, o que se identifica que o empresário precisa é um fluxo de caixa para entender porque as atividades de sua empresa não estão gerando o retorno financeiro desejado ou então precisa entender e analisar seu DRE<sup>5</sup> (Oliveira, 2009). Também pode estar necessitando de uma análise gerencial de seu empreendimento para mensurar o quanto deverá vender para honrar suas obrigações mensais e obter um bom lucro.

Então, diante dessas considerações, pode-se afirmar que a “contabilidade classifica, registra e comunica os efeitos das transações econômicas de uma empresa através das demonstrações contábeis” (Gimenez e Oliveira, 2011, p. 5 e 6), tornando-se o motivo primordial para utilizá-la como principal ferramenta de gerenciamento e à tomada de decisão.

Na intenção de se cumprir todos os objetivos propostos neste trabalho, buscar-se-á trabalhar com a metodologia bibliográfica para fundamentar teoricamente os conceitos que serão expostos. Para validar as informações, se efetuará um estudo de caso a partir das Franquias Jorge Bischoff no Brasil.

Diante desta perspectiva, os objetivos específicos que regerão este trabalho serão identificar ferramentas contábeis adequadas ao gerenciamento da franquia, demonstrar o método de análise adequada a estes instrumentos e propor ao investidor um cronograma contábil dividido em etapas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Constituição do Negócio**

#### **2.1.1 Avaliação do Negócio**

O passo inicial na avaliação do negócio é o franqueado ter seu empreendimento previamente planejado, “considerando e questionando-se sobre os riscos e oportunidades oferecidas por um sistema de franquias. Um investimento neste sistema deve considerar não somente os benefícios, mas também as dificuldades enfrentadas em sua implantação e administração” (PLÁ, 2001, p. 33).

---

<sup>5</sup> DRE é a sigla para Demonstração de Resultado do Exercício.

Seguindo esta ideia, Ribas (2006, p. 35) explora que “a orientação de uma empresa deve ser dada pelo Plano de Negócios, que é um planejamento detalhado contendo valores monetários e os itens da proposta de seu investimento”.

Ribas (2006, p. 35) esclarece que “o Plano de Negócios examina e se constitui de fonte de informação das oportunidades e riscos de mercado, das etapas para a consolidação do negócio, passando pelas simulações financeiras e cálculo do ponto de equilíbrio”.

Rosa (2007, p. 8) complementa este assunto destacando que “o plano de negócios irá orientá-lo na busca detalhada de informações sobre o ramo desejado. E quanto melhor sua aparência e mais claras as ideias, melhores serão os resultados”.

Esta avaliação possui relevante importância, pois o franqueado deve conhecer profundamente o negócio que pretende franquear. Rosa (2007, p. 8) destaca que “somente tendo o domínio sobre todas as variáveis que envolvem um empreendimento será viável fazê-lo crescer e prosperar de forma sólida e controlável”.

### **2.1.2 Análise do Mercado de Inserção**

A análise do mercado de inserção de uma franquia de sucesso não está apenas na localização do ponto comercial. A localização deste ponto será apenas uma consequência da avaliação.

Na relevância desta análise estão inseridos quesitos como conhecimento do perfil do consumidor a ser conquistado assim como a avaliação da acessibilidade e do fluxo de pessoas, fatores estes que auxiliarão em estratégias de vendas futuras. Outro ponto importante é conhecer a concorrência do empreendimento.

Além destes aspectos, é importante também analisar qual é o melhor ponto para a instalação de uma franquia, pois terá que avaliar e escolher se seu empreendimento será em um *Shopping Center* ou se este se instalará em uma “loja de rua”.

Para Plá (2001, p. 140) “no caso de Shoppings, o lojista, apesar de custos altos, consegue obter o resultado esperado. [...] Num primeiro momento, o comerciante chega a pensar que é impossível não obter lucro nestes locais [...] de extrema conveniência e segurança”.

Diante disso, o franqueado deverá considerar que um empreendimento em *Shopping* tem comodidade e maior segurança, mas arcará com aluguéis mínimos, aluguéis percentuais sobre o faturamento mensal, condomínios, fundos de participação e promoções.

Enquanto isso, um empreendimento de rua também possui a incidência de aluguel mensal, custos com segurança, proteções ao patrimônio para minimizar a ocorrência de atos criminosos assim como eventuais despesas em manutenção do imóvel. Em entrevista Bittencourt<sup>6</sup> explica que “é necessário ainda verificar o estado de conservação do local [...]. As instalações internas são outro item que merecem atenção, pois também podem influenciar nos custos de reforma”.

Bittencourt diz que “o franqueador deve passar toda a orientação [...]. Faz parte do sistema de franquias fornecer estas orientações para o franqueado antes de abrir o negócio. Muitos franqueadores, inclusive aprovam os pontos antes.”

Como demonstrado, esta análise é importante devido ao impacto que as decisões tomadas neste momento promoverão tanto no planejamento financeiro como no gerenciamento financeiro mensal da franquia.

### **2.1.3 Negociação com Franqueador**

Analisado o mercado em que pretende se inserir, a próxima etapa é aquela em que há a demonstração de interesse do investidor na aquisição de uma franquia e se inicia as negociações com o franqueador.

Neste momento, o franqueador solicitará o preenchimento de uma ficha cadastral do candidato, onde constarão os dados pessoais, profissionais e financeiros. Após esta etapa, iniciam-se as entrevistas para avaliação do perfil do candidato.

Ribas (2006, p. 109) menciona que “depois de concluídas estas etapas e sendo qualificado como potencial franqueado [...], receberá a Circular de Oferta de Franquia e o modelo do Contrato de Franquia” conforme previsto em lei:

---

<sup>6</sup> BITTENCOURT, Lyana. Como escolher um ponto comercial para sua Franquia. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-escolher-um-ponto-comercial-para-sua-franquia>. Acesso em 12 de Abril de 2014.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível [...].

A obrigatoriedade da disponibilização destes documentos ao possível franqueado está prevista na Lei 8.955/94 que regulamenta Franquias:

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou à empresa ou pessoa ligada a este.

A legislação também abrange relação ao contrato de franquia conforme segue:

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Outra documentação importante nesta relação franqueador e franqueado é o Manual de Franquia. Este manual não é um documento estático, sendo que ele deve ser atualizado constantemente quando houver alguma mudança na rede. Plá (2007, p. 72) explica que “por conter informações relativas aos segredos do negócio, no qual o franqueador transmite seus conhecimentos ao franqueado, o manual é protegido pelo direito autoral”.

Mediante isso o franqueado deverá possuir requisitos básicos pessoais e empresariais pré-estabelecidos pelo franqueador, que se identifiquem com a franquia para que possa operar seu investimento com o padrão e os diferenciais que lhe forem solicitados.

## **2.2 Controles Iniciais do Negócio**

### **2.2.1 Aquisição do Direito à Franquia**

Na aquisição de uma franquia haverá o pagamento de uma taxa denominada Taxa de Franquia, prevista na Lei 8.955/94 “definida como uma taxa de filiação ou taxa de franquia e de caução”.

Na visão de Ribas (2006, p. 57) “você desembolsa um valor para o ingresso no sistema do franqueador [...] que é único e comumente pago no momento da assinatura do Contrato de Franquia”. Plá (2007) complementa que esta taxa é utilizada como remuneração dos custos contratuais e para despesas relativas ao projeto.

Plá (2007) menciona que conhecer o valor da taxa que será cobrada é importante para o franqueado. A partir desta informação será possível fazer um planejamento financeiro e mensurar o tempo de retorno deste investimento.

Geralmente este valor é definido considerando as taxas praticadas no mercado, a força da marca e sua qualidade, o conceito de inovação do negócio além da viabilidade do franqueado (Plá, 2007). Também observa-se que uma taxa muito baixa pode indicar risco ao negócio devido à baixa credibilidade que esta representa, enquanto que, uma taxa muito elevada poderá comprometer o retorno do investimento.

Este desembolso inicial é relevante porque através deste o franqueado estará autorizado a fazer uso da marca e do seu sistema de negócio, além da troca de conhecimentos entre o franqueador e a franquia no presente e no futuro.

### **2.2.2 Planejamento Financeiro e Orçamento**

“Planejamento financeiro é uma atividade fundamental para todas as empresas, [...] em que especificará os recursos necessários para a instalação do empreendimento”. (Jiambalvo, 2002, p.2)

Além do planejamento deverá se observar o orçamento. Para Zdanowicz (2003 p.135) “um orçamento deve corresponder à projeção e à operacionalização das ações descritas nas etapas de planejamento financeiro”.

Segundo Zdanowicz (2003, p.121):

A empresa deve utilizar o planejamento financeiro como forma de saber antecipadamente as oportunidades futuras e, de forma estratégica, organizar os caminhos para se chegar aos novos objetivos, pois a sua sobrevivência passa por um mercado cada vez mais competitivo. Toda organização precisa seguir um modelo de planejamento que se constitui de determinadas informações úteis e práticas para exercer o gerenciamento empresarial, considerando as variáveis econômicas e as relações matemáticas do mercado.

O orçamento possui diversas funções, de maneira que o franqueado deverá definir qual será a função destes dentro de seu empreendimento. No entendimento de Wyatt (2014, p. 20) “há muitos papéis que um orçamento pode desempenhar e talvez ele tenha papéis sutilmente diferentes em diferentes organizações”.

É relevante destacar que orçamento e previsões diferem entre ambos, sendo que para Wyatt (2014, p. 41) “orçamentos descrevem um futuro mais provável baseado em nossos planos enquanto que previsões descrevem um orçamento mais provável”.

Esta etapa será de pleno auxílio para o franqueado, pois poderá orçar e planejar financeiramente o custo da obra para a padronização de seu negócio conforme regras estabelecidas no contrato de franquia.

É nesta fase também que o franqueado poderá incluir em seu planejamento financeiro a previsão relativa às despesas com aluguel, a aquisição do ponto comercial escolhido, despesas com mão-de-obra, já antevendo as previsões futuras com a folha de pagamento e demais despesas que onerarão seu negócio.

Sendo assim, poderá planejar o tempo para retorno deste investimento e ainda adquirirá uma visão mais ampla com relação ao gerenciamento financeiro futuro de seu empreendimento.

### **2.2.3 Despesas**

O franqueador em sua COF<sup>7</sup> informa ao franqueado as despesas que irão onerar seu negócio e dentre elas estão os *Royalties*<sup>8</sup>.

*Royalties*, perante a Lei 8.955/94 é a remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado.

Na concepção de Ribas (2006), *Royalties* significam direitos autorais, sendo que todas as empresas franqueadoras, sem exceção, cobram *Royalties*, quer de forma implícita, quer de forma explícita. Esses valores “representam um percentual mensal sobre as compras feitas pela franquia” (Plá, 2007 p. 68).

---

<sup>7</sup> COF é a sigla para Circular de Oferta de Franquia.

<sup>8</sup> *Royalties* é uma palavra inglesa que significa Direitos Autorais.

Pamplona (1999, p. 20) complementa esta ideia explicando que:

Esta taxa periódica é representada por um percentual estabelecido e acordado entre as partes e, por conseguinte, fará parte do contrato, podendo ser estabelecida de duas formas: na primeira, o franqueador embute o custo gerado pelas assessorias no preço da mercadoria fornecida; na segunda, o pagamento é feito mediante um percentual que incidirá sobre o faturamento bruto, faturamento líquido ou sobre as compras feitas na franqueadora.

Os *Royalties* serão um vínculo permanente que remunerará o franqueador. Nesta concepção Ribas (2006, p. 29) esclarece que “os royalties recebidos servem para custear uma equipe de profissionais para captação, seleção, treinamento, abertura e fiscalização das unidades franqueadas”.

Além dos *Royalties*, o franqueado deve considerar as demais despesas que irão onerar significativamente o seu futuro negócio. Estas despesas com valores mais elevados ficarão evidentes tanto em seu planejamento financeiro como também em seu gerenciamento financeiro, pois assim como os *Royalties*, o franqueado terá também o aluguel mensal do seu empreendimento, a folha de pagamento e demais despesas que serão apuradas periodicamente.

## **2.3 Gerenciamento do Negócio**

### **2.3.1 Controle Financeiro**

Analisadas tais questões de implementação do negócio, é preciso tratar elementos contábeis e financeiros cuja efetiva prática permitirá a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Segundo Oliveira e Gimenez (2011, p. 4 e 5) “a contabilidade agrega conhecimentos suficientes para apoiar o desenvolvimento dos profissionais em todas as áreas da empresa”. O conhecimento contábil relacionado ao conhecimento do negócio possibilita uma compreensão geral do empreendimento.

No gerenciamento de uma franquia, uma importante ferramenta a ser utilizada é a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC):

[...] o objetivo primário deste demonstrativo é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período, e com isso possa ajudar aos usuários das demonstrações contábeis na análise da capacidade da entidade de gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades para utilizar esses fluxos de caixa (MARTINS, 2013 p. 651).

Ao optar por esta ferramenta é relevante a importância de se definir qual será o melhor método a ser utilizado pela franquia, considerando a existência de 2 (duas) estruturas de Demonstração de Fluxo de Caixa, o método direto e o indireto.

Para Coutinho (2010) o método direto, apesar de ser considerado o mais trabalhoso, é também de mais fácil entendimento para os usuários que não possuem conhecimentos contábeis específicos, pois esta estrutura consiste em apresentar os recebimentos e os pagamentos da franquia em determinado período. Menciona ainda que este método tem ao seu favor o fato de as informações de caixa estarem disponíveis diariamente.

Enquanto isso, o método indireto consiste em se partir o lucro líquido, ou seja, nesta metodologia de fluxo de caixa há lançamentos em caráter contábeis que afetam o lucro, mas não necessariamente afetam o caixa. Coutinho (2010, p. 87) explica que “este método permite que o usuário confira os dados apresentados com as demais demonstrações contábeis gerando assim maior credibilidade à demonstração”.

A DFC é uma ferramenta contábil, conforme citada anteriormente, com a qual se analisa o passado, utilizando dados contidos em outros instrumentos contábeis. Diante desta explanação, entende-se que a Demonstração de Fluxo de Caixa será apresentada ao franqueado para demonstrar a situação financeira de sua franquia em determinado período.

Para o gerenciamento diário de seu empreendimento, o franqueador utilizará o instrumento financeiro denominado Fluxo de Caixa Projetado (FCP). Segundo Zdanowicz (2002, p. 19), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período”.

Zdanowicz (2002, p. 19) complementa esta informação afirmando que “programadas as necessidades financeiras e determinadas as fontes de recursos que serão captados, resta ao administrador financeiro a tarefa de distribuí-los, de forma inteligente e segura, em diversos itens do ativo da empresa.”

A ferramenta de Fluxo de Caixa Projetado (Zdanowicz, 2002, p. 40), “é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado”. Resumidamente, pode-se dizer que o Fluxo de Caixa Projetado é uma ferramenta financeira e visa a prever o futuro da empresa.

Diante desta explicação, acredita-se que em nível de implantação desta ferramenta, o franqueado iniciará utilizando o FCP, vide quadro 1, pois o fluxo de caixa é uma ferramenta com visão diária da situação da empresa com foco no futuro, considerando o histórico da evolução financeira desta organização.

**Quadro 1 - Demonstração de Fluxo de Caixa Projetado**

	<b>Mês/X1</b>
Recebimento vendas a vista - dinheiro	
Recebimento vendas a vista - cheques	
Recebimentos vendas cartões de débitos	
Recebimentos vendas cartões de créditos	
Pagamentos	
Fornecedores (-)	
Impostos (-)	
Salários e Comissões (-)	
Juros (-)	
Pro-Labore (-)	
<b>(=) Caixa Líquido Consumido das Atividades Operacionais</b>	
<b>Atividades de Investimento</b>	
Recebimento (+)	
Pagamento (-)	
<b>(=) Caixa Líquido Consumido nas Atividades de Investimentos</b>	
<b>Atividades de Financiamentos</b>	
Aumento de Capital (+)	
Empréstimos de Curto Prazo (+)	
<b>(=) Caixa Líquido Consumido nas Atividades de Financiamentos</b>	
<b>(=) Variação do Caixa (disponibilidades) no período</b>	
<b>Saldo final do mês (caixa + bancos) = Disponibilidades</b>	

Fonte: Martins, 2013, p.664 - Adaptado pela autora

O fluxo de caixa possui como primeiro objetivo explicar as variações de caixa de uma empresa em um determinado período ou, ainda, comparar tais variações de um período a outro. Também possui a função, conforme menciona Coutinho (2010,

p. 84), de “fornecer subsídios históricos para a projeção dos fluxos de caixa da franquia, visando a capacidade de retornos futuros do empreendedor, bem como a capacidade de honrar suas obrigações financeiras”.

Ainda nesta linha de pensamento Coutinho (2010, p. 84) afirma que “é por meio do fluxo de caixa que se pode entender porque uma empresa que apresenta lucro não necessariamente apresenta dinheiro em caixa ou vice-versa”.

Em sua argumentação, Coutinho (2010, p. 84) afirma que o “DFC é um relatório exigido pela legislação atual e já se comprovou ser de extrema utilidade para diversos fins, tendo em vista sua simplicidade e abrangência, principalmente no que diz respeito aos aspectos financeiros que envolvam o dia a dia da empresa”, enquanto que o FCP não é exigido pela legislação, porém nota-se que este possui um papel importante no gerenciamento financeiro da franquia.

### 2.3.2 Controle Contábil

Fundamentalmente, pode-se definir contabilidade como sendo um “sistema de informações e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade com relação à entidade objeto de contabilização” (Deliberação CVM nº 29/86 *apud* FRIES, 2005, p. 247).

Ao mesmo tempo em que a contabilidade gerencial

Pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (PADOVEZE, 2011, p.9).

Esta ciência e seu ramo<sup>9</sup> têm por essência as características empresariais, a capacidade de expor e interpretar a realidade organizacional e garantir a melhor e mais eficaz alocação de recursos. Nesta linha de pensamento, não podemos tratá-lo separadamente, é preciso intensificar a interligação entre as mesmas, uma vez que o bom desempenho de uma organização dependerá do cruzamento da gestão com o trabalho contábil.

---

<sup>9</sup> A expressão utilizada “ciência e seu ramo” refere-se à contabilidade e à contabilidade gerencial.

Para Gimenez e Oliveira (2011, p. 90) as demonstrações contábeis são um conjunto completo de demonstrações destinadas à tomada de decisão. Além da tomada de decisão as demonstrações contábeis são relevantes ferramentas contábeis que auxiliam no controle contábil. Diante desta relevância, é importante destacar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Segundo Martins (2013, p. 560) “o DRE é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período, incluindo o que se denomina de receitas e despesas realizadas”.

Ludícibus (2010, p. 39) explica que o “DRE pode ser simples para micros e pequenas empresas que não requeiram dados pormenorizados para a tomada de decisão, ou pode ser completo conforme exigido por lei”. Ainda em sua argumentação, Ludícibus explica que o “DRE completo é aquele que fornece de forma mais minuciosa os grupos de despesas, os tipos de lucro e destaque dos impostos de determinado período”.

Diante disso o DRE pode ser apresentado de forma simples para o franqueado, porém evidenciando-se todas as despesas organizadas em um plano de contas de acordo com a sua natureza, deduzidas da receita, apurando assim o lucro da franquia em determinado período, vide quadro 2:

**Quadro 2 – Demonstração de Resultado do Exercício**

<b>DRE FRANQUIA JB</b>	<b>Mês/X</b>
<b>RECEITAS</b>	-
Venda Vista	
Venda Cartão Débito	
Venda Cartão Crédito	
Venda Cheque	
Venda Funcionário	
SUB-TOTAL R\$	-
( - ) Devoluções	
<b>RECEITA BRUTA R\$</b>	-
<b>(-) Simples</b>	-
IRPJ (%)	
CSLL (%)	
Cofins (%)	
Pis/Pasep (%)	
CPP (Contribuição Patronal Previdenciária) (%)	
ICMS (%)	
<b>IMPOSTOS SOBRE A VENDA</b>	-
<b>RECEITA LÍQUIDA R\$</b>	-
Estoque Inicial	
Compras Mensais	
(-) Devolução de Compras	
(-) Icms s/compras	
Frete Compras	
(-) Estoque Final	
<b>CMV - CUSTO DE MERC.VENDIDA</b>	-
<b>LUCRO BRUTO</b>	-
<b>DESPESAS</b>	-
<b>DESPESAS COM PESSOAL</b>	-
Salários	
Comissões sobre as Vendas	
INSS	
FGTS	
Prov.Férias	
Prov. 13º Salário	
<b>DESPESAS DE MARKETING/VENDAS</b>	-
Propaganda e Publicidade	
Royalties	-
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	-
Água e Energia Elétrica	
Aluguel e Condomínio	
Contratos e Suporte Internet/Inform.	
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	-
Juros de Mora(Dupls/financ).	
Despesas c/cartões de crédito/débito	
<b>DESPESAS TAXAS E IMPOSTOS</b>	-
IPTU, Taxas e Licenças	
Outros Tributos / Juros e Multas	
<b>TOTAL DESPESAS</b>	-
<b>Lucro Líquido</b>	-

Fonte: Martins, 2013, p. 661 – Adaptado pela autora

Para Coutinho (2010, p. 53), “a estrutura e a evolução patrimonial de uma empresa se refletem em seus relatórios contábeis. Portanto, a compreensão desses relatórios é fundamental para a análise da situação da organização”.

Segundo a lição de Coutinho, “o DRE demonstra o resultado (lucro ou prejuízo) do exercício, ou seja, se as aplicações em ativo trouxeram ou não o retorno para a empresa” (2010, p. 69).

### 2.3.3 Análise Gerencial

O “planejamento empresarial é imprescindível para atingir os objetivos organizacionais. É a mais importante das funções administrativas, porque é impraticável executar e controlar sem planejar devido a uma relação de interdependência” (Gimenez e Oliveira, 2010 p. 165 e 166).

Ainda segundo a visão de Gimenez e Oliveira (2010, p. 166), “controlar sem planejar não tem base de comparabilidade para a mensuração do desempenho, enquanto a execução sem planejamento consiste na realização sem propósitos específicos”.

Um ponto importante é utilizar os custos para o auxílio à tomada de decisão, a previsão ou o planejamento do lucro de uma empresa. Bórnica (2002, p. 71) explica que “um conjunto de procedimentos, denominados análise de custo-volume-lucro, determina a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos”.

Jiambalvo (2002, p. 82) esclarece que, “basicamente, uma análise de CVL<sup>10</sup> é qualquer análise que explore as relações entre custos, volumes ou níveis de atividade e lucro”.

Após conceituada esta análise, pode-se mencionar que “uma das principais análises da CVL é calcular o ponto de equilíbrio”. (Jiambalvo, 2002, p. 82)

Basicamente, ponto de equilíbrio é o nível de vendas em que o lucro é nulo. Existem três diferentes pontos de equilíbrio: o financeiro, o contábil e o econômico, que se diferem entre si apenas por sua finalidade e campo de análise. Portanto, é relevante destacar que “os três pontos fornecem subsídios para um bom gerenciamento de uma empresa” (Bornia 2002, p. 79).

---

<sup>10</sup> CVL é a sigla utilizada para custo-volume-lucro.

No “ponto de equilíbrio contábil são levados em conta todos os custos e as despesas contábeis relacionados com o funcionamento da empresa” (Bornia, 2002, p.79). Especificamente, o ponto de equilíbrio contábil é o valor de venda para que a organização obtenha lucro zero em determinado período e este é obtido através da relação entre a soma dos custos e despesas fixas e a margem de contribuição, enquanto que no “ponto de equilíbrio econômico também são incluídos os custos e as despesas fixas considerando todos os custos de oportunidade referentes ao capital próprio” (Bornia, 2002, p. 79).

E por fim o “ponto de equilíbrio financeiro são os custos considerados que realmente oneram financeiramente a empresa” (Bornia, 2002, p. 79). Basicamente, o ponto de equilíbrio financeiro informará o quanto a franquia terá de vender para não ficar sem dinheiro para honrar seus compromissos financeiros.

Independente da opção de análise do ponto abordado é importante ressaltar alguns conceitos relevantes para um bom entendimento e análise desta ferramenta.

Quando analisado um ponto de equilíbrio depara-se com custos e despesas fixas, custos e despesas variáveis e margem de contribuição, onde resumidamente, os fixos são constantes num intervalo de tempo independente do faturamento da franquia, enquanto que os custos e despesas variáveis são aqueles custos e despesas que variam conforme a flutuação das vendas. E “a margem de contribuição é o montante das vendas diminuído dos custos variáveis” (Bornia, 2002, p. 72). Geralmente utiliza-se o índice da margem de contribuição nos cálculos do ponto de equilíbrio e este é obtido a partir da fórmula. Veja-se a seguir:

$$\text{IMC} = (100 - \text{CDV}) / 100$$

Onde:

IMC = Índice da Margem de Contribuição

CDV = Custos e Despesas Variáveis

Enquanto que os pontos de equilíbrio são calculados a partir das fórmulas:

$$\text{PEc} = \text{CDF} / \text{IMC}$$

Onde:

PEc = Ponto de Equilíbrio Contábil

CDF = Custos e Despesas Fixas

IMC = Índice da Margem de Contribuição

$$\text{PEf} = \text{CDF} - \text{Deprec} / \text{IMC}$$

Onde:

PEf = Ponto de Equilíbrio Financeiro

CDF = Custos e Despesas Fixas

Deprec = Depreciação

IMC = Índice da Margem de Contribuição

$$\text{PEe} = \text{CDF} + \text{CO} / \text{IMC}$$

Onde:

PEe = Ponto de Equilíbrio Econômico

CDF = Custos e Despesas Fixas

CO = Custo da Oportunidade

IMC = Índice da Margem de Contribuição

Destacados esses conceitos, pode-se então optar por qual será o melhor ponto a ser analisado e implementado em uma franquia, não que se deva escolher um, pois pode-se trabalhar com os três modelos, basta definir qual será o campo a ser analisado. Na visão de Bornia (2002 p. 79) “a diferença fundamental entre os três pontos de equilíbrio são os custos e as despesas fixas a serem consideradas em cada caso”.

Então será mediante a análise gerencial que se verificará a implementação dessa ferramenta contábil, apta a proporcionar uma visão geral do negócio do franqueado Jorge Bischoff e tornar o negócio sustentável financeiramente a longo prazo, proporcionando lucratividade para todas as partes envolvidas.

### 3 METODOLOGIA

Expostos os dados teóricos obtidos mediante a pesquisa bibliográfica, para obter informações que permitirão verificar a sua aplicação, foi elaborado um questionário estruturado fechado e submetido ao universo de pesquisa proposto.

Com as respostas, foi possível compreender as particularidades contábeis dos franqueados Jorge Bischoff, explorar os dados e validar as questões que nortearam este estudo.

### **3.1 Universo da pesquisa**

O universo desta pesquisa foi delimitado para a rede de Franquias Jorge Bischoff composta atualmente por 54 unidades franqueadas no Brasil. Porém destes parceiros, alguns possuem mais de um estabelecimento, mas com práticas contábeis únicas para todas as lojas do grupo.

### **3.2 Meios utilizados na pesquisa**

O problema deste estudo busca profundidade de análise e o método utilizado foi um questionário estruturado. Para Collis e Hussey “o questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas [...], tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida” (2005, p. 165).

Para a coleta de dados, enviou-se por *e-mail* um questionário estruturado fechado para a rede de Franquias Jorge Bischoff.

Este questionário foi útil na coleta de informações acerca dos objetivos propostos neste artigo e sua análise deu-se mediante aporte bibliográfico e os dados obtidos foram compilados em planilha de *Excel*.

### **3.3 Métodos utilizados à pesquisa**

O primeiro estágio deste trabalho foi delineado a partir da pesquisa bibliográfica. Para Silva (2003, p. 60) “este modelo de pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas”. Esta opção deu-se em virtude de fundamentar teoricamente os objetivos deste trabalho.

Com o fim de alcançar os objetivos propostos neste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa.

A pesquisa exploratória é aquela que “tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” (Silva, 2003, p. 65). A escolha deste tipo de pesquisa deve-se ao fato de que o grau de profundidade a ser alcançado por ela foi verificar se o franqueado acompanha sua contabilidade e se utiliza dela no gerenciamento de sua franquia e como forma de analisar o investimento.

O presente trabalho delineou-se a partir de um Estudo de Caso, que segundo Silva “é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade” (2003, p. 63).

Complementando a definição de Silva, pode-se ainda citar Collis e Hussey (2005, p. 73) que complementam que o estudo de caso “é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse [...]”.

Este estudo de caso realizou-se a partir das Franquias Jorge Bischoff no Brasil visando buscar informações para o entendimento desta organização.

### 3.4 Análise dos dados

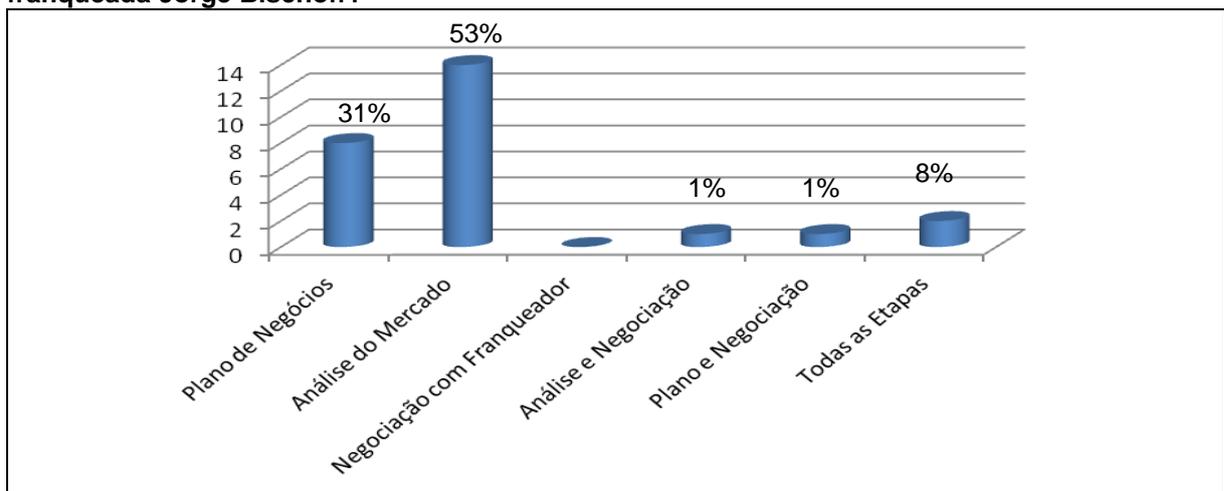
Atualmente a rede de franquias Jorge Bischoff está com 54 unidades franqueadas, que representam 38 franqueados e neste montante foi considerado para a pesquisa.

Encaminhado o questionário via *e-mail* para os respectivos franqueados, recebeu-se resposta de 26, totalizando assim uma amostra equivalente a 68% da sua totalidade.

O envio deste questionário ocorreu no mês de Junho de 2014, assim como os respectivos retornos também foram recebidos dentro da vigência do mês citado anteriormente, quando os dados foram analisados.

Seguem as perguntas bem como a análise de seus dados obtidos:

**Gráfico 1 - Considerando a negociação inicial para tornar-se um franqueado, quais destas etapas foram essenciais em sua tomada de decisão para o investimento em uma unidade franqueada Jorge Bischoff?**



Fonte: Pesquisa da autora

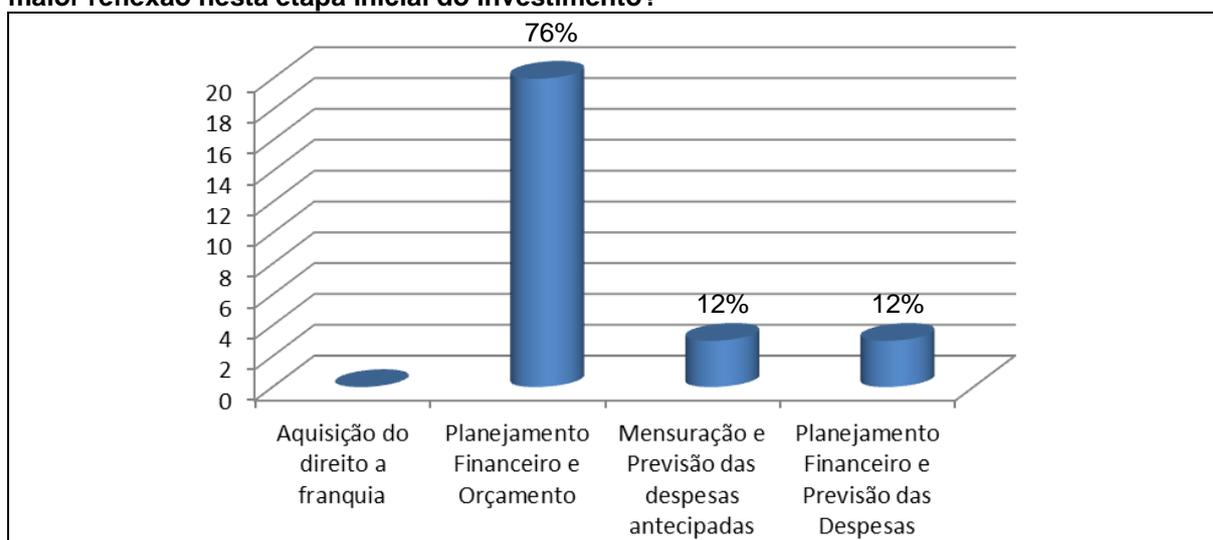
Esta questão foi elaborada com o intuito de identificar, na prática, qual ou quais dos pontos expostos na etapa inicial deste trabalho foram relevantes e

auxiliaram os investidores na tomada de decisão para adquirir uma franquia Jorge Bischoff.

Sendo assim, no gráfico 1 percebe-se que cerca de 53% dos franqueados consideraram a análise de mercado a questão mais importante acerca de sua decisão. Enquanto 31% dos respondentes consideraram a avaliação mediante a utilização do plano de negócios. Ainda houve 8% que considerou todas as etapas descritas neste trabalho como fonte para sua tomada de decisão. Os 2% restantes ficaram entre a análise e a negociação ou o plano de negócios e a negociação com o franqueador.

Mediante essas análises, percebe-se que os franqueados poderiam ter considerado todas as etapas do processo para a análise inicial de seu investimento, pois conforme pesquisa bibliográfica apresentada anteriormente, as etapas acabam sendo uma complemento da outra, formando assim uma análise completa da etapa inicial da aquisição de uma franquia. Porém, nota-se que eles optaram por uma ou outra etapa, talvez por não conhecer esta interligação entre as mesmas ou por não ter um acompanhamento contábil desde o princípio para sinalizar pontos relevantes de reflexão.

**Gráfico 2 - Com relação aos controles iniciais do negócio, quais destes fatores foram objeto de maior reflexão nesta etapa inicial do investimento?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

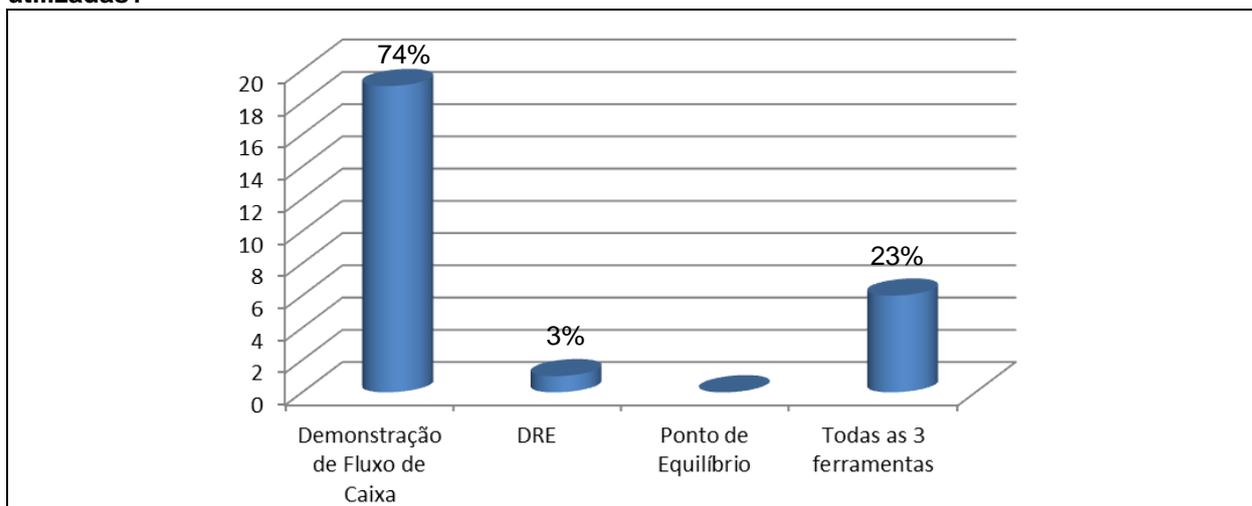
Este questionamento foi inserido na pesquisa tentando identificar quais controles iniciais foram objeto de maior reflexão aos franqueados na etapa inicial do investimento.

Perante isso, conforme gráfico 2, obteve-se como retorno que 76% dos franqueados utilizaram o planejamento financeiro e orçamento como principal ferramenta para auxiliar na etapa inicial do investimento. A mensuração e a previsão das despesas antecipadas representou 12% deste resultado. Igual percentual de 12% reportou ter utilizado o planejamento financeiro juntamente com a previsão das despesas antecipadas.

O fato que chamou atenção para este questionamento, é que para nenhum dos franqueados a aquisição do direito à franquia foi objeto de reflexão na etapa inicial de seu investimento. Porém este ponto, conforme mencionado em pesquisa bibliográfica, também é um fato importante a se refletir e entender, pois é deste desembolso inicial que já se adquire base para alguns custos futuros que sua franquia possuirá e que refletirá tanto em seu planejamento financeiro como em seu gerenciamento diário. Salienta-se ainda que, sem esta etapa, não se inicia o negócio.

Novamente se reporta o teor apresentando neste trabalho, em que as etapas evidenciadas sinalizam sua interligação tanto para o presente quanto para o futuro da franquia, podendo ser utilizadas como complementares umas das outras.

**Gráfico 3 - No gerenciamento diário de sua franquia, quais destas ferramentas contábeis são utilizadas?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Para identificar como é o cotidiano de uma franquia e como o franqueado gerencia seu empreendimento diariamente, foi inserido este questionamento.

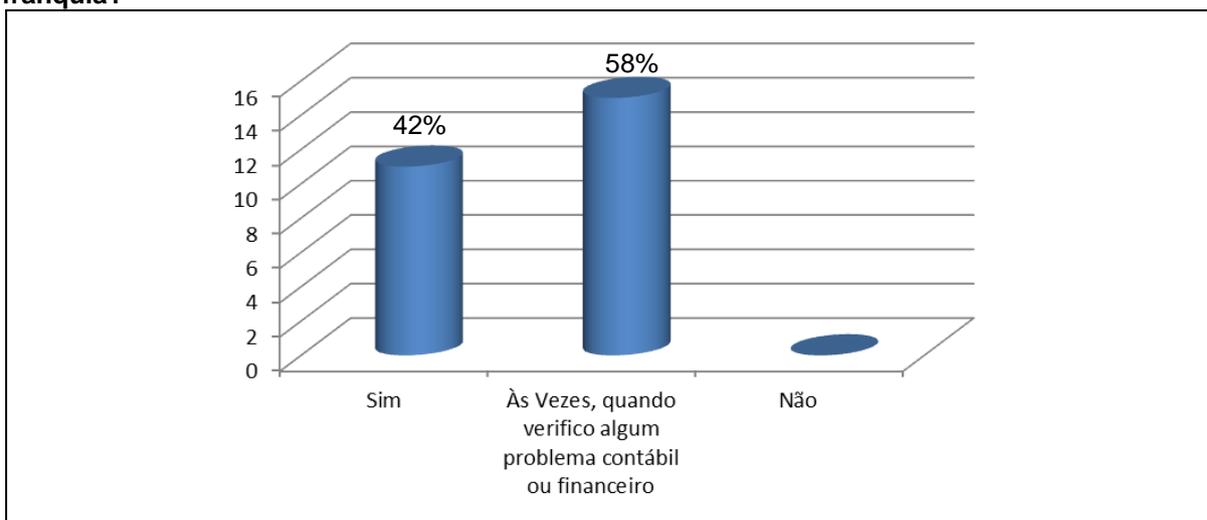
No gráfico 3, nota-se que o demonstrativo de fluxo de caixa é a ferramenta mais utilizada entre os franqueados Jorge Bischoff, sendo que esta representou 74%

do total da amostra recebida. Enquanto isso, o DRE representa uma proporção de 3% entre as ferramentas apresentadas neste trabalho.

Nesta pesquisa também apurou-se que o ponto de equilíbrio não é uma ferramenta utilizada separadamente pelos franqueados, pois nenhum dos respondentes assinalou utilizar apenas esta para auxílio no gerenciamento diário da franquia.

Porém o fato que marcou este questionamento foi que cerca de 23% dos franqueados utilizam as três ferramentas para o gerenciamento de seu empreendimento, o que denota que eles conseguem identificar a ligação entre elas e percebem que uma ferramenta possui dados importantes para a composição da outra, trazendo assim suporte para um gerenciamento sólido do investimento.

**Gráfico 4 - Você tem como rotina acompanhar a sua contabilidade, analisando seus resultados e utilizando ferramentas contábeis como suporte de seu investimento e gerenciamento de sua franquia?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

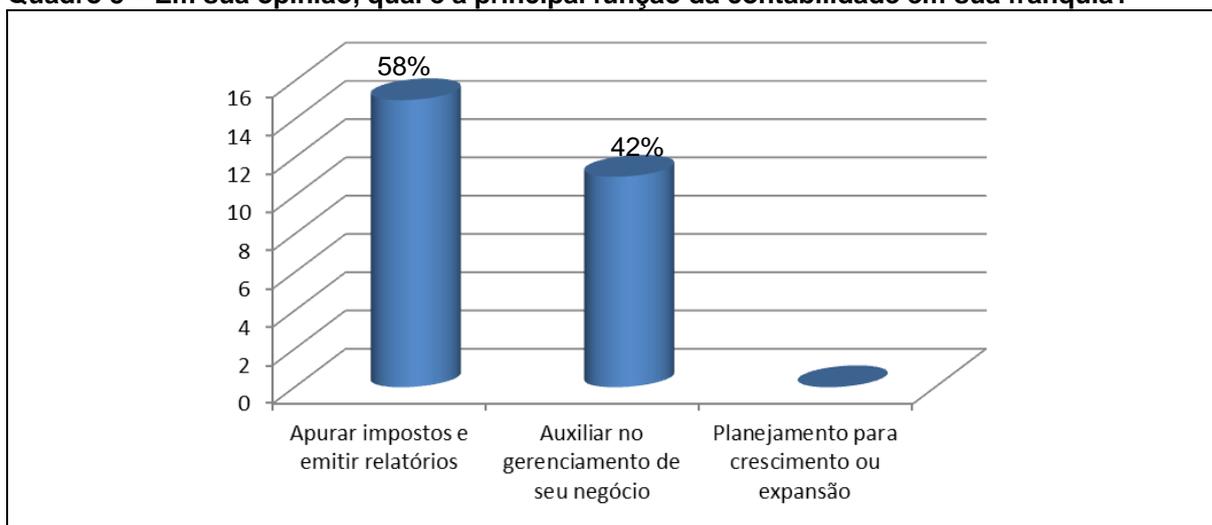
Esta questão foi bem específica, assim como o objetivo deste trabalho, para extrair do franqueado se ele acompanha a sua contabilidade e utiliza seus resultados e as ferramentas contábeis como suporte para seu investimento e gerenciamento da franquia.

No gráfico 4, percebemos que 58% buscam estes recursos na contabilidade somente quando verificam problemas contábeis ou financeiros, que não foram especificados em seu empreendimento. Os 42% restantes acompanham frequentemente sua contabilidade e utilizam como suporte tanto os seus resultados como também as ferramentas contábeis como auxílio no gerenciamento.

Outra constatação relevante a destacar é que, independente da intensidade com que acompanham seus dados contábeis, é que todos possuem algum contato com a contabilidade de seu empreendimento.

Diante isso pode-se identificar a existência do contato, porém percebe-se que o que falta é proporcionar a utilização plena do que a contabilidade pode oportunizar.

**Quadro 5 – Em sua opinião, qual é a principal função da contabilidade em sua franquia?**

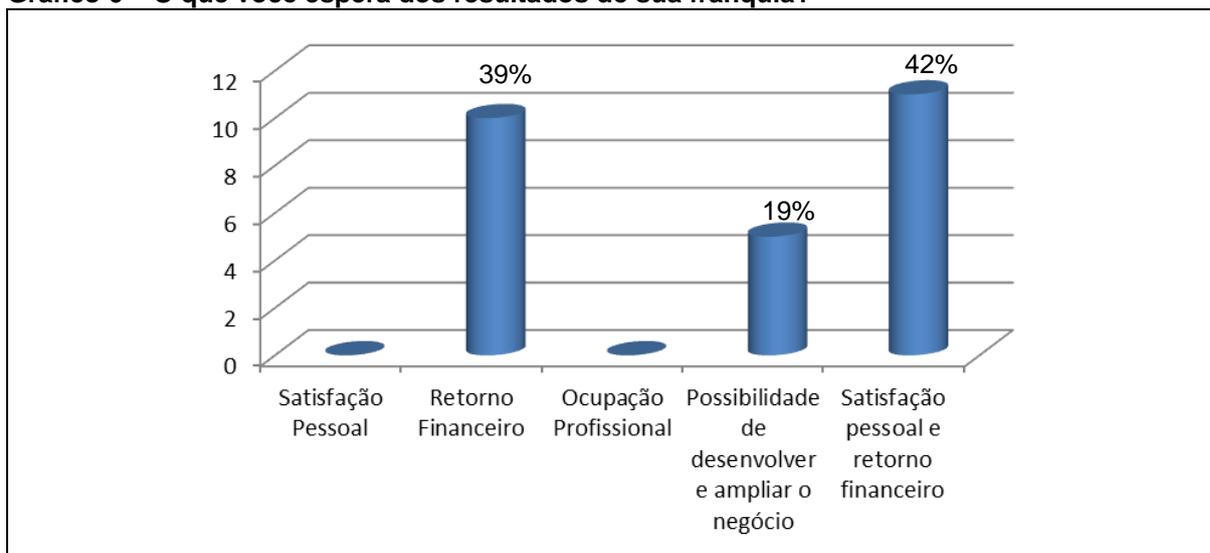


Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Este questionamento serviu para identificar, na opinião do franqueado, qual a visão dele com relação à contabilidade na sua franquia.

O gráfico 5 demonstra que a visão deles ficou como a de muitos gestores, pois 58% deles acham que a contabilidade serve apenas para apurar impostos e emitir relatórios, enquanto que 42% dizem que a contabilidade auxilia no gerenciamento de seu negócio.

Aqui fica bem evidente que nenhum dos franqueados vê a contabilidade como auxílio para o crescimento ou expansão do seu empreendimento, sendo que os dados estão a sua disposição e somente não são devidamente interpretados e aplicados nas ferramentas propostas neste estudo.

**Gráfico 6 – O que você espera dos resultados de sua franquia?**

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Esta questão foi inserida com o propósito de identificar o perfil do franqueado Jorge Bischoff, entender o que ele espera de sua franquia e a preocupação com a manutenção, bem como a possibilidade de crescimento.

O gráfico 6 aponta que 42% dos franqueados buscam satisfação pessoal e retorno financeiro. Também se percebe que 39% buscam apenas retorno financeiro, enquanto que os demais 19% buscam a possibilidade de desenvolver e ampliar o negócio.

Exclusivamente satisfação pessoal e ocupação profissional não houve manifesto, a demonstrar que os objetivos buscados são mais complexos e ligados ao profissionalismo do negócio.

Mediante isso entende-se que eles estão preocupados a curto prazo, não considerando perspectivas de futuro do empreendimento, o que compromete a continuidade da relação empresarial e poderia ser potencializada com a aplicação das ferramentas propostas.

#### 4 CONCLUSÃO

O objetivo que norteou o desenvolvimento deste trabalho foi proporcionar uma análise que permitisse avaliar a viabilidade do negócio e identificar as despesas iniciais de uma franquia, demonstrando ao investidor que utilizando a gestão contábil

como base e suporte, possuirá uma ferramenta fundamentada em seus resultados que o auxiliará no gerenciamento eficaz de seu empreendimento.

Buscou-se também identificar ferramentas contábeis adequadas ao gerenciamento e demonstrar o método de análise mais adequado a cada instrumento e assim propor um cronograma contábil dividido em etapas com o intuito de auxiliar o investidor.

Explorados estes objetivos e destacados em teor de desenvolvimento bibliográfico a fim de identificar quais são as primeiras avaliações e análises viáveis para a instalação de uma franquia, notou-se que, na prática, os franqueados poderiam ter considerado todas as etapas do processo para a análise inicial de seu investimento. Porém, observa-se que eles acabam optando por uma ou outra etapa, talvez por não conhecer a interligação entre as mesmas ou por não ter um acompanhamento contábil desde o princípio para sinalizar os pontos relevantes de reflexão.

Após esta reflexão, um ponto importante a se buscar foi identificar quais as disponibilidades, controles financeiros e os primeiros investimentos para se iniciar as atividades de uma franquia. Então percebeu-se que, novamente reportando-se ao teor apresentando neste trabalho, as etapas evidenciadas nos controles iniciais do negócio sinalizam a conexão tanto para o presente quanto também para o futuro da franquia, podendo ser utilizadas como complementação uma da outra.

Seguindo este desenvolvimento, identificou-se uma forma de manter o contrato de franquia de forma sustentável financeiramente e definir como a análise gerencial com base nos controles financeiros e contábeis poderia ser decisiva para a manutenção das atividades do franqueado.

Neste aspecto observou-se que os franqueados que utilizam as ferramentas propostas para o gerenciamento do negócio, parecem conseguir identificar a ligação entre elas e percebem que uma ferramenta possui dados importantes para a composição da outra, trazendo assim suporte para um gerenciamento sólido do investimento.

Também verificou-se que, independente da intensidade com que os franqueados acompanham seus dados contábeis, todos possuem alguma proximidade com a contabilidade de seu empreendimento. Fato este que permitiu identificar a existência do contato, mas percebe-se faltar incentivo para a utilização plena do que a contabilidade pode oportunizar.

Entretanto, ficou evidente que nenhum dos franqueados vê a contabilidade como auxílio para o crescimento ou expansão do seu empreendimento, sendo que os dados estão à sua disposição, somente não são interpretados e aplicados nas ferramentas propostas neste estudo.

Pode-se então observar que na visão do franqueado, os objetivos buscados em uma franquia são mais complexos e estão ligados ao profissionalismo do negócio, conduzindo ao entendimento que eles estão preocupados a curto prazo, não considerando assim as perspectivas de futuro do empreendimento, que deveria ser preocupação dos envolvidos no contrato de franquia.

Diante de todos estes resultados obtidos, concluiu-se que o papel da contabilidade juntamente ao franqueado é disponibilizar os dados contábeis. Porém estes não são utilizados conforme teoria apresentada neste estudo. Caso contrário, proporcionariam a maximização dos lucros para tornar o investimento rentável, sustentável e plenamente apto ao crescimento.

## REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Lyana. *Como escolher um ponto comercial para sua Franquia*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-escolher-um-ponto-comercial-para-sua-franquia>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

BRASIL. *Lei nº 8955*, de 15 de dezembro de 1994: Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2014.

BORNIA, Antonio Cezar. *Análise Gerencial de Custos*. Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração*. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

COUTINHO, Atimo de Souza. *et al. Contabilidade Financeira*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

FRIES, Lauri Natalício. *Contabilidade para Estudantes*. 2. ed. Taquara: FACCAT, 2005.

GIMENEZ, Levi; OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. *Contabilidade para Gestores*. Uma abordagem para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de Balanços. Análise da Liquidez e do Endividamento, Análise do Giro, Rentabilidade e Alavancagem Financeira. Indicadores e Análises Especiais*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010

JIAMBALVO, James. *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

MARTINS, Eliseu. *et al. Manual de Contabilidade Societária. Aplicável a todas as Sociedades*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luis Martins; JR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PAMPLONA, Claudia. *A Engenharia do Franchising*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PLÁ, Daniel. *Tudo sobre Franchising*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

RIBAS, João. *Por dentro de uma Franquia*. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

ROSA, Claudio Afrânio. *Como elaborar um plano de negócios*. Brasília: SEBRAE, 2007.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.

WYATT, Nigel. *Orçamentos e Previsões: Guia Financeira Times. Como Executar, Gerenciar e Avaliar com Segurança e Precisão*. São Paulo: M.Books do Brasil, 2014.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Criando valor através do Orçamento*. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

\_\_\_\_\_. *Fluxo de Caixa*. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.