

OS IMPACTOS DAS ESTRATÉGIAS COMERCIAIS PARA COM O RETORNO DO INVESTIMENTO: UM ESTUDO ENVOLVENDO O PERÍODO DE REALIZAÇÃO DA *BLACK FRIDAY* DE UMA PEQUENA EMPRESA

Andréia Xavier Cotrim¹

Mayra Roberta Ferreira²

Rodrigo Jussi Lopes³

RESUMO

A atual conjuntura de competição do mercado faz com que as empresas tenham que cada vez mais focarem em estratégias empresariais fundamentadas; entre elas, no retorno do investimento. O objetivo do estudo é verificar, pela utilização de métodos financeiros, os impactos do investimento em estratégias comerciais do período de realização da *Black Friday* de uma pequena empresa. Realiza-se uma comparação com períodos de vendas em que não se utilizaram estratégias comerciais. Para tanto, o estudo faz uso de uma metodologia qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório, por meio de um estudo de campo. A coleta de dados se dá por questionário semiestruturado em uma pequena empresa atuante no ramo varejista de vestuário. Dentre os principais resultados, destaca-se a nova percepção de ganho líquido em relação às vendas da empresa. Antes da aplicação do método, tinha-se a percepção de um lucro líquido maior, devido principalmente a gastos não considerados, bem como à não análise e consideração do valor do dinheiro no tempo. Conclui-se que o principal impacto gerado pela utilização de ferramentas para a análise de investimento é a mudança da percepção de ganho que a empresária possui, contribuindo, neste caso, com o planejamento estratégico comercial.

Palavras-chave: Estratégias comerciais. Campanha promocional. Retorno do investimento.

¹ Discente do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro-SP. Email: andreiaxcotrim@gmail.com

² Discente do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro-SP. Email: mayrarobertaferreira@hotmail.com

³ Graduado em Administração, Especialista em Gestão da Produção, Mestre em Engenharia de Produção. Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: rodrigojussi@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Grande é a competitividade das empresas na atualidade, forçando as organizações a cada vez mais a agirem de forma estratégica. Segundo Freitas (2010), o planejamento estratégico deve considerar o contexto empresarial como um todo, envolvendo a análise de fatores relacionados ao desempenho, à qualidade, ao retorno de investimentos, entre outros.

A concorrência acirrada obriga as empresas a buscarem estratégias comerciais que contribuam para alavancar o desempenho organizacional. Kotler (2012) relata a importância de se desenvolverem e programarem estratégias mercadológicas, buscando promover a empresa; por meio da elaboração de um plano de marketing. Entretanto, toda a estratégia adotada deve ser mensurada de alguma forma, ou seja, deve-se verificar se ela é passiva de retorno.

Assaf Neto (2010) reforça a importância de se mensurar o retorno de um investimento; verificando, assim, sua viabilidade financeira. Cabe ao gestor fazer uso de ferramentas contábeis e financeiras, que relacionem os dados gerados com o planejamento empresarial; em especial, na realização de novos projetos ou estratégias (MARTINS; RODRIGUES; LOPES, 2017).

Considerando o contexto apresentado, surge o seguinte questionamento: Qual o impacto das estratégias comerciais no retorno do investimento de uma campanha promocional?

Dessa forma, o objetivo geral do estudo é verificar, considerando a utilização de métodos financeiros, os impactos do investimento em estratégias comerciais no período de realização da *Black Friday* de uma pequena empresa; realizando uma comparação com períodos de vendas em que não se utilizaram estratégias comerciais.

De forma específica, os objetivos são assim estabelecidos:

- Buscar, junto ao mercado, um comércio varejista que faz uso de estratégias comerciais direcionadas ao período da *Black Friday*;
- Verificar as principais estratégias comerciais utilizadas nas empresas campo de estudo, bem como todas as informações financeiras decorrentes das estratégias em questão, estabelecendo-se assim o Cenário 1;

- Estabelecer um período de vendas que tenha os mesmos atributos do Cenário 1 (dias do mês, duração), mas no qual não se utilizaram estratégias comerciais; levantando todas as informações financeiras deste período; estabelecendo-se assim o Cenário 2;
- Analisar os impactos das estratégias adotadas mediante utilização de métodos financeiros, relacionados à análise de investimentos, comparando Cenário 1 e Cenário 2.

Segundo Kotler (2012), um plano de marketing que é executado com excelência, faz com que a empresa corra menos riscos de crise, pois ela pode ser prevista com antecedência. A elaboração do plano busca não apenas estabelecer as estratégias comerciais, mas também as relacionar com outras áreas da empresa.

Ao mesmo tempo, percebe-se que a gestão financeira é essencial a uma organização, pois, por meio dela, e em conjunto com outros fatores, vem o sucesso e a busca pela continuidade. Com o passar dos anos, os estudos sobre gestão financeira foram se aprofundando, o número de empresas aumentou e os administradores passaram a compreender e a controlar melhor as finanças. Assaf Neto (2008, p. 34) relata que:

[...] a partir dos anos 20 do século XX, já entendida como uma área independente de estudo, as finanças das empresas são motivadas a evoluir de maneira a atender à crescente complexidade assumida pelos negócios e operações de mercado.

Dessa forma, o presente estudo justifica-se, uma vez que busca relacionar o uso de estratégias comerciais por comércios varejistas e seu impacto no retorno do capital investido para sua realização; contribuindo assim para as empresas deste setor. Justifica-se ainda pela significativa contribuição social, uma vez que este estudo pode ser utilizado como fonte de consulta para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pequena empresa

Fica cada vez mais evidente a contribuição das pequenas empresas para o desenvolvimento de um país, independente de seu potencial econômico. Pequenas

empresas mantêm grande participação no contexto econômico e social de uma nação (VIAPIANA, 2001).

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), as pequenas organizações têm um papel muito importante na economia do país, pois oferecem muitas oportunidades de empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, e produzem bens e serviços com qualidade e eficiência. Ademais, elas auxiliam as grandes empresas quanto à realização de serviços para o ganho de tempo, já que, caso esses serviços fossem realizados internamente, poderiam resultar em custos maiores.

Vale ressaltar que nem todas as pequenas empresas apresentam sucesso absoluto em suas atividades. Sobreviver no mercado não é tão fácil, porque, muitas vezes, as dificuldades encontradas atrapalham o desenvolvimento da atividade empresarial. As dificuldades podem ser vistas como a falta de capital para fazer giro na empresa, a falta de clientes, a concorrência acirrada, os problemas com sócios, e os problemas no planejamento e administração do negócio, entre outros (SEBRAE, 2014).

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 41) relatam que:

O proprietário de um negócio que fracassa sofre a perda integral ou parcial do capital investido. Isso é sempre um prejuízo financeiro para o indivíduo em questão. Em alguns casos, significa a perda das economias que uma pessoa fez durante toda a sua vida! A perda de capital do empreendedor é ainda maior com as perdas dos credores do negócio [...].

O fracasso traz danos psicológicos aos empreendedores que começaram seus negócios com grandes expectativas de sucesso. Em certos casos, os empreendedores com a idade mais avançada não possuem vitalidade para se reerguer e se recuperar da frustração. As principais causas para o fracasso estão relacionadas à qualidade do gerenciamento, à falta de conhecimento sobre negócios, à falta de experiência no ramo, à falta de conhecimento na gestão financeira, à falta de experiência gerencial, ao marketing inadequado, às vendas inadequadas, aos lucros insuficientes e às despesas operacionais pesadas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

2.2 Gestão estratégica

A estratégia empresarial a ser adotada por uma organização deve considerar vários fatores, ou seja, todos os recursos necessários e disponíveis para utilização. Cabe ao contexto do planejamento empresarial buscar estratégias que colaborem com a competitividade do negócio, possibilitando assim exercer a missão de forma eficiente (FAUSTINO; GONÇALEZ, 2011).

De forma abrangente, a gestão estratégica utiliza, em seu processo de planejamento, informações que envolvem o ambiente interno e externo da empresa (FAUSTINO; GONÇALEZ, 2011).

No que diz respeito a ambiente interno, ele busca uma análise dos pontos fracos e fortes da empresa como um todo; termos de ambiente externo, a análise se prende ao mercado em termos de ameaças e de oportunidades.

Para o sucesso do planejamento, a análise dos fatores externos e internos, bem como sua relação, torna-se algo de grande importância (FAUSTINO; GONÇALEZ, 2011).

Segundo Chiavenato (2009), tanto a elaboração como a execução da estratégia representam grande importância. Se a execução da estratégica não for implementada com grande cautela, ela não será bem-sucedida.

A execução compõe o estágio mais demorado e complexo de todo o desenvolvimento do planejamento estratégico. Constitui o progresso que concede definitivamente o sucesso ou o fracasso na gestão. O mecanismo de maior eficácia está em fazer todas as pessoas, sem nenhuma exclusão, serem participantes e praticantes do plano estratégico de execução. Isso envolve a criação e o monitoramento de indicadores de desempenho (CHIAVENATO, 2009).

2.2.1 Gestão mercadológica

Compreender as necessidades humanas e sociais do público-alvo da organização é uma estratégia utilizada na gestão mercadológica; que envolve a identificação e a satisfação dos clientes para o desenvolvimento de um plano de marketing adequado (GOMES, 2005).

O plano de marketing pode ser representado pelos “5 Ps”: produto, preço, praça, promoção e pessoas, que sempre são usados para o conceito da gestão mercadológica. Com o passar dos anos, o mercado vem se modernizando para além dessas ferramentas e técnicas; porque se passaram a utilizar novos meios para a

adaptação ao mercado moderno, na busca da conquista e da fidelização de clientes (GOMES, 2005).

Segundo Keller e Kotler (2006), a administração de marketing pode ser entendida como a arte e a ciência da escolha do mercado-alvo e da compreensão, manutenção e fidelização de clientes, por meio da inovação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

É fato que a empresa sempre terá a necessidade de vender, mas a intenção de um plano de marketing bem elaborado é tornar dispensável o esforço de venda, e fazer com que o produto ou o serviço satisfaça o cliente tão bem a ponto de que o produto se venda sozinho (KELLER; KOTLER, 2006).

As estratégias mais utilizadas em promoções são descontos para aniversariantes do mês, descontos no aniversário da loja, campanha para clientes já fidelizados, indicação de amigos, e a compra de um produto e leva outro de brinde. As campanhas devem ser atrativas para incentivar o cliente a comprar (AZEVEDO, 2004).

2.2.2 Gestão financeira

A administração financeira de uma empresa consiste em um processo de decisões a serem tomadas, que devem partir de um objetivo definido, de forma que essas decisões busquem a utilização racional dos recursos (ASSAF NETO, 2012).

Segundo Assaf Neto (2012), identificar o objetivo da organização não é uma missão fácil, pois exigem-se algumas observações diante de sua natureza contestável e, muitas vezes, complexa. O objetivo do controle financeiro deve estar direcionado ao contentamento e ao resultado esperado por seus proprietários; ou direcionado a algum critério de desempenho mais amplo que agrega o bem-estar de toda a sociedade.

Na estrutura de negócios, geralmente as empresas são atraídas pelas perspectivas de lucros; de forma que os preços de venda são conduzidos conforme o comportamento de oferta e a busca dos bens e serviços (ASSAF NETO, 2012).

Na gestão, é necessário administrar as entradas e saídas de recursos financeiros relacionados a vendas, à prestação de serviços, e a pagamento de fornecedores, salários, tributos e despesas. Também, é importante investir em

máquinas, equipamentos, ações e outros tipos de recursos que tragam um retorno de lucro, fazendo com que a empresa cresça (SEBRAE, 2018).

O gestor também deve estar preparado para enfrentar crises financeiras, que podem surgir das receitas baixas, dos custos variáveis diretos e indiretos, das despesas operacionais e dos gastos extraordinários. É recomendável a apuração de tudo que entra e sai da empresa, a realização de um fluxo de caixa diário ou semanal. Assim, é possível identificar e controlar os recursos financeiros para a tomada de soluções imediatas (SEBRAE, 2018).

Nas micro e pequenas empresas, as atividades relacionadas à gestão financeira e à alocação de recursos fica normalmente sob a responsabilidade do empresário. Em virtude do grande acúmulo de funções e atividades pelo gestor do pequeno empreendimento, é comum que a gestão financeira estratégica fique em segundo plano, preocupando-se basicamente com a gestão das disponibilidades diárias (BRAGA, 2008).

2.2.3 Análise do investimento

A análise de investimentos tem por finalidade a utilização de meios matemáticos para posterior análise de uma estratégia a ser implementada; buscando-se analisar de forma quantitativa a viabilidade das ações em questão (CALÔBA; MOTTA, 2011).

Para tanto, é preciso o domínio de algumas técnicas que permitam a análise financeira de um investimento. Em outras palavras, é necessário estabelecer um estudo de viabilidade técnico-econômica que envolva vários aspectos, como: as alternativas de investimento, os termos monetários, a referência temporal, o valor do dinheiro no tempo etc. (CALÔBA; MOTTA, 2011).

Qualquer tipo de empresa, mesmo as sem fins lucrativos, necessitam buscar estratégias que possibilitem a remuneração do capital investido; que possibilite, assim, a continuidade e a prosperidade da organização (KASSAI et al., 2012).

Entre os métodos de análise do investimento, destaca-se a taxa interna de retorno (TIR). Segundo Assaf Neto (2012):

O método de taxa interna de retorno (IRR) representa a taxa de desconto que iguala, em determinado momento (geralmente usa-se a data de início do

investimento – momento zero), as entradas com as saídas previstas de caixa (ASSAF NETO, 2012, p. 362).

Alguns aspectos são necessários para posterior cálculo da TIR. Segundo o autor:

Para avaliação de proposta de investimento, o cálculo da IRR requer, basicamente, o conhecimento dos montantes de dispêndio de capital (ou dispêndios, se o investimento prevê mais de um desembolso de caixa), e dos fluxos de caixa líquidos incrementais gerados pela decisão. Considerando que esses valores ocorrem em diferentes momentos, pode-se afirmar que a IRR, ao levar em conta o valor do dinheiro no tempo, representa rentabilidade do projeto expressa em termos de taxa de juros com postas equivalente periódica (ASSAF NETO, 2012, p. 362-363).

A interpretação da TIR em termos de viabilidade está associada à comparação desta com a taxa mínima de atratividade (TMA) do projeto avaliado. Considera-se viável o projeto que apresenta uma TIR igual ou maior que a TMA, cobrindo assim o custo de capital (KASSAI et al., 2012).

Outro método com grande utilização na análise de investimento é o valor presente líquido (VPL). Segundo Kassai et al. (2012):

O valor presente líquido (VPL) ou *Net Present Value* (NPV) é um dos instrumentos sofisticados mais utilizados para avaliar propostas de investimentos de capital. Reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a determinada taxa de desconto. (KASSAI et al., 2012, p. 63 – 64).

Segundo Braga (2008):

Neste método os fluxos de caixa da proposta são convertidos ao valor do presente (momento) através da aplicação de uma taxa de desconto predefinida que pode corresponder ao custo de capital da empresa ou a rentabilidade mínima aceitável em fase de risco envolvido. (BRAGA, 2008, p. 286).

O resultado do VPL representa um valor monetário. Quando o valor encontrado for maior que zero, representa que o projeto é viável, pois o retorno mensurado é maior que a TMA (custo do capital). Mas, quando o resultado é menor que zero, representa que o projeto é inviável (KASSAI et al., 2012). Ainda segundo os autores, quando o VPL for igual a zero, este obteve um retorno igual a TMA.

3 METODOLOGIA

O presente estudo fez uso de uma metodologia qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório, por meio de um estudo de campo.

Segundo Duarte (2006), a metodologia qualitativa busca expor fatos que dificilmente poderiam ser explicados através de dados puramente quantificáveis. Continua o autor que o método quantitativo, por sua vez, busca aprimorar conceitos através de recursos estatísticos (quantificáveis).

A pesquisa exploratória visa a indagar, a elaborar hipóteses, e a familiarizar o pesquisador com o ambiente e o fato a serem estudados; sistematizando suas análises de dados. Segundo Marconi e Lakatos (2010), os dados podem ser analisados através de procedimentos como: coleta de informações, entrevistas e exploração aprofundada do conteúdo.

Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo, fundamenta-se na investigação de fatos e fenômenos, com o objetivo de coletar dados a eles referentes. Requer um controle adequado e objetivos claros e preestabelecidos, que especificam suficientemente aquilo que deve ser coletado.

A coleta de dados foi realizada por roteiro de entrevista semiestruturado para uma gestora da empresa campo de estudo.

A entrevista semiestruturada pode ser um material teórico-metodológico para a fundamentação da pesquisa. Respalda-se em uma coleta de dados, cuja comunicação entre o entrevistador e o entrevistado é constante. Por sua vez, o pesquisador deve conduzir a entrevista de acordo com os objetivos preestabelecidos. O conhecimento prévio dos informantes que se sujeitarão ao recolhimento dos dados não deve influenciar os resultados da pesquisa, porque cabe ao entrevistador inserir à prática somente o que interessa à pesquisa (DUARTE, 2002).

O roteiro de entrevista elaborado abordou todas as questões sobre o investimento da campanha mercadológica em questão: propaganda, descontos, duração, parcelamento e afins. Além das informações sobre a programação da campanha, o levantamento também tratou do valor faturado, do custo dos produtos, e do tempo de recebimento das vendas.

A análise dos dados resultou na elaboração de uma nova entrevista estruturada com a gestora. A nova coleta foi elaborada com o intuito de se verificar a percepção da gestora sobre o retorno do investimento na campanha desenvolvida.

4 RESULTADOS

4.1 Apresentação dos cálculos do retorno de investimento

Por uma questão de sigilo, todos os dados numéricos (custos, preços de venda etc.) utilizados no processo de cálculo são substituídos por valores fictícios, mas devidamente proporcionais aos dados reais. Ainda, alinhado a este aspecto, por uma questão ética, os valores individuais de cada gasto, bem como os das entradas, utilizado para compor as entradas e as saídas totais de cada período no processo de cálculo não são apresentados por este artigo.

Ambos os períodos (Cenário 1 e Cenário 2) levaram em consideração os dados referentes às saídas de caixa e entradas de caixa ao longo de um período de seis dias.

Para a correta mensuração do retorno do investimento, consideram-se como saídas de caixa os gastos referentes à propaganda, decoração, custo da mercadoria, impostos, salários, aluguel, taxas de cartão etc. Com relação às entradas de caixa, consideram-se os valores das vendas.

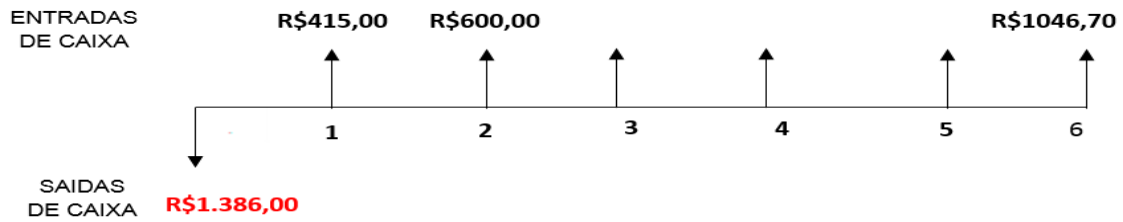
Os cálculos foram realizados com uso da Calculadora HP12C. Foi utilizada como Taxa Mínima de Atratividade (TMA) o rendimento bancário gerado por uma aplicação em Poupança. Ressalta-se que tanto “Taxa” como “Período” estavam alinhados em termos de “taxa diária” e “período diário”.

Período da *Black Friday*

No **Cenário 1** houve a utilização de estratégias comerciais e mercadológicas para posterior alavancagem das vendas. Entre as principais estratégias, destacam-se a utilização de descontos promocionais, a decoração do local e a utilização de carro de som para divulgação da campanha.

Com base nas informações coletadas, gera-se o Gráfico 1, das saídas e entradas de caixa e, posteriormente, o cálculo do retorno do investimento através dos métodos do VPL e TIR.

Gráfico 1 - Período da *Black Friday*: saídas e entradas de caixa líquidas



Fonte: autoria própria

Os cálculos realizados na calculadora HP12C, considerando o valor presente líquido e a taxa interna de retorno do investimento gerou os seguintes resultados:

VPL = R\$674,24.

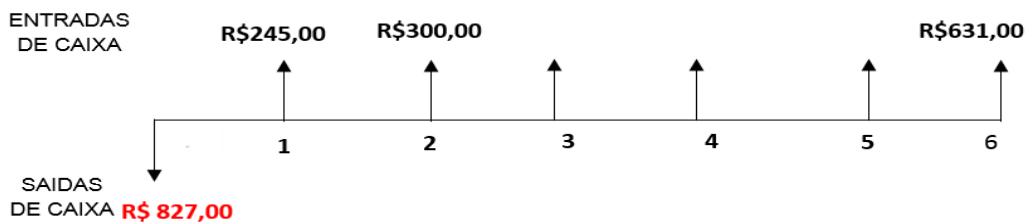
TIT = 11,83% ad.

Período da *Primeira semana do mês*

No **Cenário 2** não houve a utilização de estratégias comerciais e mercadológicas para posterior alavancagem das vendas.

Com base nas informações coletadas, gera-se o Gráfico 2, das saídas e entradas de caixa e, posteriormente, o cálculo do retorno do investimento através dos métodos do VPL e TIR.

Gráfico 2 - Período *primeira semana do mês*: saídas e entradas de caixa líquidas



Fonte: autoria própria

Os cálculos realizados na calculadora HP12C, considerando o valor presente líquido e a taxa interna de retorno do investimento gerou os seguintes resultados:

VPL = R\$348,14.

TIT = 9,99% ad.

4.2 Percepção da gestora

Ao se questionar a gestora se a empresa utiliza alguma forma de análise de retorno do investimento, ela relatou que não, pois não tem conhecimentos técnicos sobre o assunto.

Análises envolvendo o custo do capital, bem como o valor do dinheiro no tempo, representam aspectos desconhecidos por parte da gestão da empresa.

No momento do levantamento dos dados necessários para a realização dos cálculos, percebe-se que alguns dos gastos, como a taxa cobrada pelas administradoras nas vendas com cartões, não eram consideradas nas despesas do estabelecimento.

Uma vez apresentado o processo de cálculo à gestão da empresa, houve dificuldade inicial para seu entendimento; que foi esclarecida por meio do detalhamento e da explicação dos métodos.

Segundo a gestora, a percepção de ganho líquido que ela tinha em relação às vendas da empresa mudou completamente. Antes da aplicação do método, tinha-se a percepção de um lucro líquido maior devido principalmente a gastos não considerados, bem como a não análise e consideração do valor do dinheiro no tempo.

Ademais, a gestão da empresa considerava que campanhas e ações promocionais geravam de forma expressiva um retorno maior para a empresa quando comparadas com as vendas de períodos de não campanha. Essa percepção errada deve-se principalmente ao fato de se considerar apenas o maior volume vendido, não relacionando este valor aos gastos cabíveis a ele.

Com a aplicação dos métodos, é possível verificar o real retorno dos investimentos analisados, seja em valor monetário seja em percentual. Além disso, o investimento no período de campanha *Black Friday* apresentou um resultado maior quando comparado ao período de não campanha (a primeira semana de um mês).

A gestora considera útil a utilização dos métodos para realização de novas campanhas; em contrapartida, relatou que teria dificuldades em utilizar o método com frequência, uma vez que tem pouco tempo disponível, bem como mantém um controle operacional não informatizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo, é possível analisar os impactos das estratégias comerciais com relação ao retorno do investimento de uma campanha promocional.

Conclui-se que as estratégias comerciais utilizadas, como descontos promocionais, decoração da loja e divulgação da campanha por carro de som, alavancaram as vendas no período estudado, gerando um retorno do investimento maior em comparação com o retorno de um período em que não se utilizaram estratégias comerciais.

Em contrapartida, a gestora considera que a campanha promocional estaria gerando um retorno ainda maior que o encontrado através dos cálculos. Isso se deve principalmente à falta de controle das entradas e saídas de caixa, bem como à não relação deles com o efeito do dinheiro no tempo.

Verifica-se que, segundo a gestora da empresa, a utilização de métodos para posterior análise do retorno do investimento de campanhas promocionais são de grande ajuda; e possibilitam identificar o real retorno da estratégia adotada. Entretanto, ela relata que aspectos como falta de tempo e controle operacional não informatizado prejudicam a utilização dos métodos em questão.

Por fim, o estudo limita-se à análise de uma empresa específica, atuante no ramo varejista de roupas. Outros estudos que possam envolver uma amostragem maior de empresas do mesmo ramo ou de ramos varejistas diferentes são de grande importância para a análise dos resultados até então alcançados.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Finanças corporativas e valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

AZEVEDO, Gustavo Carrer I. **Promoção de vendas**. Sebrae-SP, 2004. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/15D3B7D1212C396503257147006A0292/\\$File/NT00032002.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/15D3B7D1212C396503257147006A0292/$File/NT00032002.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2018.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. 16. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CALÔBA, Guilherme Marques; MOTTA, Regis da Rocha. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUARTE, Jorge; Barros, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, n. 115, p. 139-154, mar./2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000100005&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 07 abr. 2018.

FAUSTINO, Paulo; GONÇALEZ, Ramiro. **Gestão Estratégica e Modelos de Negócio**. Lisboa: Media XXI, 2011.

FREITAS, Karine. **Planejamento estratégico**: Chapecó, 2010. Trabalhos acadêmicos, Campus Chapecó, Santa Catarina, 2010.

GOMES, Isabela Motta. **Manual: Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT00032296.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT00032296.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2018.

KASSAI, José Roberto; CASANOVA, Silvia Pereira de Castro; SANTOS, Ariovaldo; ASSAF NETO, Alexandre. **Retorno de Investimento: Abordagens Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. 3. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Fernanda de Almeida Toledo; RODRIGUES, Lucelia Apolinário; LOPES, Rodrigo Jussi. A contribuição da consultoria financeira na gestão organizacional: um estudo em micros e pequenas empresas. **Revista Executive On-Line**, Bebedouro-SP, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2017. Disponível em: <<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistaexecutiveonline/sumario/61/08012018184010.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de**

vida. São Paulo – SP, p. 32-33, jul./2014. Disponível em: <[www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio.** 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

VIAPIANA, Cláudio. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. **Anais do II EGEPE**, Londrina-PR, p. 505-525, Nov./2001. Disponível em: <www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-14.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.

Recebido em: 02/09/2018

Aprovado em: 27/09/2018