

**UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO**

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA FRANQUIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

Renan Valandro Alves

Orientadora: Msc. Maria Margarete Baccin Brizolla

Ijuí, Julho de 2013.

**UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO**

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA FRANQUIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de
Administração da
UNIJUI

Renan Valandro Alves

Orientadora: Msc. Maria Margarete Baccin Brizolla

Ijuí, Julho de 2013.

Dedicado àqueles que são os pilares de minha vida: meus pais, Ramão (*in memoriam*) e Jucemara.

AGRADECIMENTOS

É oportuno reconhecer e agradecer as diversas maneiras através das quais recebi apoio, segurança, motivação, forças, e inestimável carinho das pessoas com quem convivi. Cada uma delas deixou uma marca especial. A todos eu agradeço imensamente.

É imensurável o reconhecimento, carinho e gratidão que possuo ao meu pai, Ramão (*in memoriam*), que não pode estar fisicamente presente nesta etapa da minha vida, mas que, sem dúvidas, está presente espiritualmente, pelos conselhos e pelo constante incentivo, durante toda minha vida, a não desistir de meus sonhos e a continuar estudando, estando sempre presente, companheiro. Além do amor e do carinho.

À minha mãe Jucemara, pelo incondicional carinho, amor e força para superar todos os momentos de dificuldade em que me encontrei.

Aos meus irmãos, Rose Taís, Ramão Felipe, Ricardo e Renata, pelo companheirismo, apoio, incentivo e confiança.

À minha namorada Júlia que, apesar da distância, faz-se sempre tão próxima, pela força, apoio e por todo o crescimento, amadurecimento e aprendizado proporcionado.

Agradeço, também, todos os colegas e amigos que tive no decorrer da graduação, em especial ao Rodrigo que se tornou um grande amigo, pela sincera amizade e confiança.

Aqueles que, de uma forma ou outra me ensinaram algo, através de seus exemplos de vidas.

Aos professores do curso de Administração da UNIJUÍ que, através de suas experiências, me auxiliaram a construir conceitos e a quebrar paradigmas. Em especial, agradeço a minha orientadora, Professora Msc. Maria Margarete Baccin Brizolla, pela sinceridade e paciência.

Acima de tudo, agradeço a Deus, que está sempre comigo, não importando a situação, pelos sonhos, caminhos trilhados, pessoas maravilhosas com quem tive e tenho a oportunidade de conviver e por todo o aprendizado que os diversos momentos da minha vida me proporcionaram. Agradeço a Ele pela sensibilidade que me foi dada, para que eu pudesse amar e viver a vida com gratidão.

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA FRANQUIA¹

Renan Valandro Alves²; Maria Margarete Baccin Brizolla³

¹ Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da UNIJUÍ;

² Aluno do Curso de Graduação em Administração da UNIJUÍ, renan.alves@unijui.edu.br

³ Professor Orientador, Mestre em Ciências, Curso de Ciências Contábeis da UNIJUÍ, marga.brizolla@unijui.edu.br

Resumo: A organização foco deste estudo é uma franquia Tevah, empresa que atua no varejo, no segmento de vestuário, especializada no ramo da moda masculina sob medida. O empreendimento objeto de estudo enquadra-se como Empresa de Pequeno Porte, aberta na forma de quadro societário, composta por dois sócios, registrada na Junta Comercial do Rio Grande do Sul e optante do Simples Nacional. A Organização conta com uma estrutura funcional enxuta, composta pela Diretoria (sócios), um Gerente de Vendas e um Gerente Financeiro, uma Costureira, dois Vendedores e um Auxiliar administrativo. Tem como Missão: Suprir com excelência as necessidades dos clientes, alinhando atendimento personalizado com exclusividade em consultoria em moda de alto padrão. Visão: Ser reconhecida como a melhor franquia em moda masculina do Brasil. Valores: Ética, respeito, honestidade e confiança nas relações internas e externas; Reconhecimento e desenvolvimento do capital humano; Comprometimento com a excelência dos produtos oferecidos e nos atendimentos realizados; Responsabilidade socioambiental. Objetivos Organizacionais: Satisfação total do cliente; Exclusividade na oferta de produtos; Fortalecimento da marca própria; Desenvolver e manter o crescimento organizacional; Ter papel relevante no desenvolvimento econômico municipal. Segundo o site da ABF, o segmento de franquias do setor de vestuário cresceu 18% em número de novos empreendimentos, de 2011 para 2012, e teve uma variação de 18,5% em relação ao faturamento no mesmo período. Além disso, o setor de vestuário vem crescendo, inclusive o setor de moda masculina. A gama de clientes atendidos vai da Classe C até a Classe A++. Tem-se como principais pontos fortes o alto padrão de atendimento especializado e direcionado à qualidade e, por outro lado, a pouca flexibilidade na gestão do negócio aparece como principal ponto fraco. A respeito das oportunidades e ameaças temos como principais, respectivamente, a pouca concorrência direta e o comércio não concentrado no município. Para a estruturação deste Plano de Negócios, o valor do investimento inicial a ser utilizado é de R\$ 338.607,05, que inclui os valores envolvidos no projeto arquitetônico, nas instalações da loja, máquinas e equipamentos e o capital de giro, sendo que deste valor inicial, R\$ 224.607,65 representam os investimentos fixos. Será necessário um financiamento, que será feito através do PROGER, na Caixa Econômica Federal, no valor de 56,4% do investimento inicial. Tem-se uma projeção de receita no primeiro ano de R\$ 630.000,00, que é baseada em informações passadas pela franqueadora, com um aumento de 10% a.a. A taxa Interna de Retorno deste empreendimento é de R\$ 52,15%. O valor investido será retornado ao investidor a partir do segundo período contábil. O primeiro período apresentou um Lucro Operacional Bruto de R\$ 424.998,00 e no último exercício analisado o Resultado Operacional Bruto foi de R\$ 615.413,94. Este empreendimento apresenta lucratividade média de 27,82% a.a ao longo de cinco anos e uma rentabilidade média de 59,59% a.a no mesmo período analisado. O Plano de Negócios é uma ferramenta importantíssima para qualquer tipo de empreendimento empresarial para se criar uma boa estrutura organizacional e para pré-visualizar, em um estudo de projeção, possíveis cenários mercadológicos, para então se traçar a melhor estratégia com o objetivo de ter

estabilidade e atingir os objetivos pretendidos. Após realizados os estudos de viabilidade econômica deste negócio, conclui-se que, pelos resultados apresentados, o investimento é considerado viável economicamente. Todavia, a decisão de investimento não é tomada somente com base em relatórios econômicos, mas também é baseada no perfil do investidor.

Palavras-chave: Análise de Viabilidade, Tevah, Planejamento de Marketing, Planejamento Financeiro.

Introdução

Este trabalho tem como objetivo analisar os processos de um Plano de Negócios em Franquias, demonstrando a viabilidade de investimento, a partir de informações econômico-financeiras do empreendimento e a utilização de técnicas de análise, tais como a Taxa Interna de Retorno, o tempo de retorno do investimento (Payback), entre outros. Este trabalho justifica-se pelo crescimento do mercado de franquias e a expansão do setor de moda masculina, tem, ainda, forte razão de ser por tornar-se fonte de pesquisa à todos que possuam interesse pela temática de plano de negócios. Tendo como objetivo principal identificar a viabilidade de investimento em uma franquia no ramo de vestuário e construir um Plano de Negócios que possibilite ao investidor um suporte mais qualificado sobre a decisão de investir ou não nesse empreendimento. Tendo ainda, objetivos específicos: a) Revisar a literatura existente sobre o tema, b) Descrever os passos necessários para investir em uma franquia, c) Identificar os processos que envolvem a construção de um Plano de Negócios e aplicá-lo a uma empresa franqueada e d) Apontar a viabilidade do investimento na franquia analisada.

Metodologia

Este trabalho classifica-se, do ponto de vista de sua natureza e de seus objetivos, respectivamente, como aplicada e exploratória. A respeito dos procedimentos técnicos utilizados caracteriza-se como bibliográfico, documental e estudo de caso simples. Define-se, ainda, como pesquisa qualitativa e aplicada.

Resultados e Discussão

A análise de viabilidade realizada para a estruturação deste Plano de Negócios demonstra ser viável a aplicabilidade dos recursos financeiros disponibilizados para este investimento, pois os resultados apresentados revelam uma alta projeção de faturamento contra um custo operacional baixo. O fluxo de caixa projetado para os cinco primeiros anos de atividades apresenta saldo acumulado positivo de R\$ 23.149,92 ao final do terceiro ano contábil e finaliza o quinto ano com saldo acumulado de R\$ 296.430,77. Os resultados demonstram, também, uma TIR 2,9 vezes maior que a taxa média de atratividade definida, de 18%. O VPL apresenta saldo de R\$ 338.019,97 ao final do quinto período contábil. Os resultados líquidos dos exercícios projetados mostram um lucro inicial de R\$ 122.462,32 e, crescendo aproximadamente 23% a.a.

Conclusões

Os indicadores financeiros mostraram que o empreendimento é viável e atrativo, com uma taxa de lucratividade média de 27,82% a.a, o que praticamente nenhuma opção de investimento no mercado oferece, com os níveis de risco semelhantes ao deste. Já a rentabilidade de 59,59% a.m que o estudo aponta, é atrativa. Investir em uma franquia com mais de 50 anos de know-how pode ser financeiramente oneroso por um lado, mas com certeza oferece mais aporte e segurança ao empreendedor, fazendo com que o alto investimento reflita em ótimos resultados. Todavia, a decisão de investimento não é tomada somente com base em relatórios econômicos, mas também é baseada no perfil do

empreendedor. O desenvolvimento do planejamento estratégico não deve parar no Plano de Negócios, este é somente o início. Para qualquer empreendimento que deseja sucesso é imprescindível, um nível mínimo de planejamento estratégico, mesmo que informal. Quem o faz estará apto a enfrentar as mudanças do mercado e fica mais bem preparado para aproveitar as novas oportunidades ou diminuir ocasionais prejuízos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo resumido de Plano de Negócios SEBRAE	22
Quadro 2 – Estrutura de um Plano de Negócios	22
Quadro 3 – Cadastro de Clientes	37
Quadro 4 – Matriz SWOT	38
Quadro 5 – Resumo: Projeção de investimentos fixos	43
Quadro 6 – Resumo de Investimentos	44
Quadro 7 – Depreciação	45
Quadro 8 – Financiamento	45
Quadro 9 – Despesas Operacionais	46
Quadro 10 – Receitas	46
Quadro 11 – Fluxo de Caixa	48
Quadro 12 – TIR	49
Quadro 13 – VPL	49
Quadro 14 – Payback Simples e Descontado	49
Quadro 15 – DRE – Projeção	50
Quadro 16 – Lucratividade	51
Quadro 17 – Rentabilidade	51

LISTA DE ABREVIATURAS

TIR- Taxa Interna de Retorno;

VPL- Valor Presente Líquido;

TMA- Taxa mínima de Atratividade;

IR- Índice de Rentabilidade;

VAUE- Valor Atual Uniforme Equivalente

ABF – Associação Brasileira de Franchising

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	13
1.2 PROBLEMA OU QUESTÃO DE ESTUDO.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 RAMO DE ATIVIDADE	16
2.1.1 Oportunidades de Mercado	16
2.2 ADMINISTRAÇÃO	17
2.3 EMPREENDEDORISMO	17
2.4 PROCESSO DECISÓRIO	19
2.5 PLANO DE NEGÓCIOS	20
2.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	23
2.6.1 Taxa Interna de Retorno – TIR	24
2.6.2 Taxa Mínima de Atratividade – TMA	24
2.6.3 Valor Presente Líquido – VPL.....	25
2.6.4 Período de Payback.....	26
2.6.5 Valor Anual Uniforme Equivalente – VAUE.....	26
2.6.6 Fluxo de Caixa.....	27
2.7 RENTABILIDADE E LUCRATIVIDADE.....	27
2.8 RECEITAS, DESPESAS E CUSTOS	28
2.8.1 Custos Operacionais	29
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	31
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E UNIVERSO AMOSTRAL	32
3.3 COLETA DE DADOS.....	33
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	33
3.5 SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO	34
4 ESTUDO APLICADO	35
4.1 A EMPRESA	35
4.2 PLANO DE MARKETING	36
4.2.1 Análise de mercado.....	36
4.2.1.1 Clientes	37
4.2.1.2 Fornecedores	38
4.2.1.3 Oportunidades e ameaças.....	38
4.2.1.4 Concorrentes	39

4.2.2 Estratégia de Marketing	39
4.2.3 Relacionamento com o Cliente	42
4.3 PLANO FINANCEIRO.....	43
4.3.1 Investimento Inicial	43
4.3.2 Fluxo de Caixa	47
4.3.3 Taxa Interna de Retorno	48
4.3.4 Valor Presente Líquido	49
4.3.5 Payback – Simples e Descontado	49
4.3.6 Projeção de Resultados	50
4.3.7 Lucratividade e Rentabilidade.	51
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICES	57

INTRODUÇÃO

Vive-se a era da informação, da instantaneidade, e nesta era é necessário se utilizar de muita criatividade na gestão das empresas para que se consiga acompanhar as oscilações do mercado.

À frente de muitas empresas estão empreendedores, que vislumbram oportunidades em meio às dificuldades que o mercado apresenta. O Brasil é o 13º país no ranking mundial do empreendedorismo e encontra-se em 3º lugar quando o assunto são os jovens empreendedores, segundo o IBQP (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade) em pesquisa feita em parceria com o SEBRAE Nacional. Dentre estes empreendedores, se encontram investidores que, através de planejamento e análises de viabilidade, visualizam nas franquias boas opções de investimento.

Aproveitando o oportuno momento, este trabalho tem como objetivo analisar os processos de um Plano de Negócios em Franquias, demonstrando a viabilidade de investimento, a partir de informações econômico-financeiras do empreendimento e a utilização de técnicas de análise, tais como a Taxa Interna de Retorno, o tempo de retorno do investimento (Payback), entre outros. Também foi utilizado um modelo de plano de negócios, para que, observando seus processos, se possa visualizar a análise feita, envolvendo os processos de abertura de uma empresa franqueada.

No primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do estudo, com a apresentação do tema, a questão do estudo, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que dá sustentação necessária para o desenvolvimento do trabalho. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, bem como as classificações deste estudo, no capítulo quatro está o estudo aplicado proposto, seguidos das conclusões e por último são apresentadas as referências bibliográficas consultadas durante o estudo.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Nesta parte do trabalho são apresentados o tema, o problema ou questão do estudo, a justificativa e os objetivos deste estudo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Os investimentos em empresas em forma de franquias tornam-se cada vez maiores, fazendo com que o mercado ofereça cada vez mais opções. Existem no mercado franquias que exigem um investimento inicial R\$ 1.000,00 até R\$ 1.000.000,00, valores que se modificam de acordo com o tipo de negócio e a marca envolvida.

Para Kotler (2000, p. 524) "a franquia consiste em um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador". Esse relacionamento permite que as diretrizes da franquia permaneçam alinhadas junto às novas empresas da marca, sendo assim, imprescindível ao sucesso e ao crescimento do empreendimento.

A expansão das franquias auxilia na ampliação e valorização das marcas organizacionais, sendo este um fator que motiva algumas empresas a se tornarem franqueadoras, oferecendo uma estrutura aos investidores e cobrando royalties pelo suporte e know-how.

Uma pesquisa realizada em 2011 pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) juntamente com Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) mostra que o aumento da presença de redes de franquias brasileiras no exterior foi de 41%. O faturamento do setor saltou de R\$ 76 bilhões em 2010 para R\$ 89 bilhões em 2011 e o segmento de vestuário representa aproximadamente 8% deste faturamento. O setor de empresas franqueadas cresce mais de 15% ao ano no Brasil, fechou 2012 com faturamento de mais de 103,292 bilhões de reais, segundo a ABF.

Tendo em vista que o mercado de franquias cresce a cada ano no mundo inteiro, o tema deste estudo está definido como sendo a realização de um Plano de Negócios para empresas franqueadas, onde serão analisados os processos de um plano de negócios na consolidação de uma franquia e, também, feito um estudo de viabilidade de investimento.

1.2 PROBLEMA OU QUESTÃO DE ESTUDO

Em meio a tantas opções de investimento e aumento do número de empreendedores no Brasil é necessário ter, além de boas ideias e uma boa visão de mercado, muito cuidado no momento da decisão de onde investir. Tanto ao iniciar um empreendimento quanto ao se optar por empreender em uma rede de franquias, é preciso planejamento e controle das ações que se decidir tomar.

Este cenário favorável para a abertura de uma franquia propicia que se faça este estudo que serve, também, indiretamente, como um alerta à necessidade de planejamento. Muitas empresas não conseguem se estabilizar visto que, apesar de terem surgido de uma boa ideia, não possuem nenhuma estrutura que permita a sua continuidade.

Diante do exposto tem-se a formulação da questão de estudo assim expressa: É viável econômica e financeiramente o investimento em um empreendimento de franquia?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos definem e delimitam o tipo de pesquisa, projetando a área de ação de investigação e servindo de referência para o desenvolvimento no questionamento levantado na problematização do tema.

Apresentam-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar a viabilidade de investimento em uma franquia no ramo de vestuário e construir um Plano de Negócios que possibilite ao investidor um suporte mais qualificado sobre a decisão de investir ou não nesse empreendimento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Revisar a literatura existente sobre o tema;
- ✓ Descrever os passos necessários para investir em uma franquia;
- ✓ Identificar os processos que envolvem a construção de um Plano de Negócios e aplicá-lo a uma empresa franqueada;
- ✓ Apontar a viabilidade do investimento na franquia analisada.

1.4 JUSTIFICATIVA

As Franquias estão se multiplicando por todo o mundo, no Brasil uma das reguladoras de franquias é a ABF afirma, através de pesquisas, que o número de Franqueadas e Franqueadoras vem crescendo, por ser uma boa opção de investimento e oferecerem uma estrutura sólida, bem como marcas consolidadas, orientações e acompanhamento aos interessados.

Um setor que, segundo a ABF, tem um crescimento de cerca de 15% de faturamento ao ano e faz com que o investidor tenha outra opção atrativa para aplicar seu dinheiro. A contrapartida à facilidade que as franqueadoras oferecem é, muitas vezes, a falta de flexibilidade de ampliação, pois cada franqueadora possui uma estrutura e normas diferenciadas, que devem ser seguidas.

A atividade deste estudo é importante para verificar a viabilidade da implantação de uma franquia e para analisá-la como opção de investimento, observando o valor aplicado e comparando à investimentos de renda fixa.

Este estudo é relevante para o acadêmico, pois propicia colocar em prática assuntos abordados e discutidos no decorrer dos estudos de administração aos quais o acadêmico se insere, com foco na construção de um plano de negócios.

Tem, ainda, forte razão de ser por tornar-se fonte de pesquisa à todos que possuam interesse pela temática de plano de negócios, bem como àqueles que possuam interesse no processo de abertura de uma franquia.

O processo de decisão de um investimento demanda muito cuidado e atenção, principalmente por se tratar de aplicação monetária e por correr-se risco pela escolha realizada. Ao se escolher um caminho, ou investimento, deve-se ter em mente que tudo deve ser analisado, quanto mais informações a respeito das opções, maiores as chances de sucesso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como principal função o apoio para o desenvolvimento do estudo através da análise teórica de autores.

2.1 RAMO DE ATIVIDADE

O mercado da moda cresce a cada ano, principalmente o mercado da moda masculina. Os homens estão se preocupando mais com estilo e moda aliados à qualidade dos produtos, que faz com que as empresas agreguem valor ao produto final.

Uma franquia destaque no ramo é a franquia de moda masculina Tevah, atuante no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

2.1.1 Oportunidades de Mercado

Segundo uma pesquisa realizada em 2010 pela empresa Rizzo Franchise, especializada em franquias, o Brasil possui o 2º maior mercado mundial de franquias, com 2.226 marcas. Em relação ao número de empresas franqueadas, cai para 4º lugar, com aproximadamente 160.272 empresas (agencia SEBRAE, 2012).

As franquias oferecem um diferencial que atrai, principalmente, empreendedores que não possuem muito conhecimento sobre gestão: uma estrutura pronta (marketing, finanças, logística) e o know-how.

Segundo Plá (2001, p. 17) “franchising é um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. Estabelece que o franqueador conceda ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, know-how e marca, mediante uma contraprestação financeira.” É um modelo de negócios que pode servir como estratégia de acesso à outros mercados, para distribuir produtos e/ou serviços, ou seja, uma estratégia de distribuição e comercialização, como define a Associação Brasileira de Franchising (2004).

Neste sentido Kotler e Armstrong (2003) definem franquia como um sistema no qual o franqueador une vários estágios do processo produção-distribuição e comercializa-os com o franqueado, que assume o papel de representante da marca e utiliza-se do know-how ofertado, pagando, por tal utilização, uma taxa inicial de franquia e/ou royalties periódicos.

Os segmentos das franquias são: Acessórios Pessoais, Calçados e Tênis; Alimentação; Bares, Restaurantes, Padarias e Pizzarias; Bebidas, Cafés, Doces, Salgados e Sorvetes; Beleza, Saúde e Produtos Naturais; Bijuterias Jóias e Óculos; Comidas Típicas e Especializadas; Comunicação, Informática e Eletrônicos; Construção e Imobiliárias;

Cosméticos e Perfumaria; Educação e Treinamento; Entretenimento, Brinquedos e Lazer; Escolas de Idiomas; Estética, Medicina e Odontologia; Hotelaria e Turismo; Limpeza e Conservação; Livrarias, Gráficas e Sinalização; Móveis, Decoração e Presentes; Negócios, Serviços e Conveniência; Serviços Automotivos e; Vestuário.

2.2 ADMINISTRAÇÃO

Toda organização necessita de um agente administrador, pois possui processos, indivíduos, se utiliza de recursos materiais ou intelectuais. A administração é um processo de controle das partes da organização. Segundo Maximiano (1995 p. 60), administração é “o processo que tem como finalidade garantir a eficiência e a eficácia de um sistema”.

Chiavenato (1997, p. 10) conceitua administração como:

A aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance pelos colaboradores participantes das organizações a fim de que se obtenha resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como às suas próprias.

O ato de administrar é passível a qualquer indivíduo, porém é necessário possuir conhecimentos e ter uma visão do meio/organização que se pretende administrar, bem como para que uma decisão seja tomada da melhor maneira possível, é imprescindível que se tenha o máximo de informações possível sobre o meio/organização.

Para Robbins e Decenzo (2004) a administração refere-se ao processo de fazer a coisa certa da melhor maneira possível, utilizando-se dos recursos disponíveis. Os autores, assim como Maximiano, se utilizam dos termos eficiência e eficácia para descrever o processo de administrar.

A partir dessas definições, observa-se a necessidade de utilizar da melhor maneira os recursos que a situação oferece para, então, realizar o controle, desenvolvimento e a tomada de decisão para atingir as metas e objetivos organizacionais.

2.3 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo, descrito por Dornelas (2008) como o “envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”, vem sendo muito utilizado na última década e caracteriza-se, principalmente, pelo melhor aproveitamento dos recursos disponíveis por um ou mais indivíduos, que são denominados empreendedores.

Schumpeter *apud* Dornelas (2008, p. 22) defino empreender como:

Aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Para o autor, o empreendedor é aquele indivíduo criativo, que sabe criar e aproveitar as oportunidades, tanto para a abertura de novos negócios quanto para a exploração de novos caminhos dentro das organizações.

O empreendedorismo não é, como muitos pensam, uma predisposição genética, com que nascem seletos indivíduos, ao contrário, é um conjunto de características que podem ser desenvolvidas e que, conforme o SEBRAE (2009), podem ser condensadas nas dez a seguir:

1. Busca de Oportunidades e Iniciativa
2. Persistência
3. Correr Riscos Calculados
4. Exigência de Qualidade e Eficiência
5. Comprometimento
6. Busca de Informações
7. Estabelecimento de Metas
8. Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
9. Persuasão e Rede de Contatos
10. Independência e Autoconfiança

Com o desenvolvimento dessas características, o indivíduo cria, dentro de si, o espírito empreendedor, que faz com que ele dificilmente deixe passar uma oportunidade de criar um novo negócio ou deixe de melhorar, desenvolver e reorganizar a empresa onde atua. Este indivíduo tem um perfil de bastante movimento, ou seja, não consegue ficar estagnado em uma atividade tediosa, para ele o ideal é estar fazendo mais de uma atividade a cada momento, da melhor maneira possível.

Muito se fala em empreendedorismo, principalmente na área de gestão de empresas, como a criação de novos negócios, contudo, esquece-se que isto ocorre dentro das organizações e denomina-se intraempreendedorismo. Para Ângelo (2003) “Empreender

significa enxergar mais do que muitos, ter o entusiasmo de poucos, disciplina de execução e capacidade de motivar os companheiros de jornada”. Para este autor, os intraempreendedores possuem algumas características específicas:

- i) Não se contentam em apenas executar projetos propostos ou definidos por seus superiores hierárquicos;
- ii) Oferecem sugestões sobre oportunidades que raras vezes foram consideradas por seus colegas e chefes;
- iii) Normalmente inteligentes e racionais, demonstram não temer risco e adoram desafios;
- iv) São criativos e comprometidos com a inovação;
- v) Trazem em suas biografias indícios dessa tendência em empreender.

Alguns indivíduos possuem, desde o nascimento, predisposições voltadas à uma postura empreendedora, outros nascem sem qualquer perfil ao empreendedorismo, mas qualquer um, se assim desejar, pode empreender e tornar-se um empreendedor, desde que se dedique e busca aprimorar as características necessárias e somando-as com suas experiências.

2.4 PROCESSO DECISÓRIO

Um dos papéis desempenhados pelos gerentes, gestores e diretores das organizações é a tomada de decisão. O resultado deste processo afetará, via de regra, toda a organização. Portanto, é essencial que se faça uma análise do problema a ser solucionado ou da oportunidade a ser aproveitada. Os responsáveis devem estar atentos à situação interna e externa da empresa e devem visualizar o cenário pós tomada de decisão.

Maximiano (2004) afirma que as decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades” e continua, definindo processo decisório como “a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.

Ao empreendedor cabe a decisão de onde aplicará suas finanças, com o objetivo de se obter resultados que o satisfaçam. O mercado apresenta diversos gargalos que, a um olhar atento, transformam-se em oportunidades de investimento.

Chiavenato (1997) define decisão como o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Neste sentido o processo decisório é composto, segundo o autor, da seguinte maneira:

1. Percepção da situação que abrange algum problema;
2. Diagnóstico e definição do problema;
3. Definição dos objetivos;
4. Busca de alternativas de solução ou de cursos de ação;
5. Escolha da alternativa mais apropriada ao alcance dos objetivos;
6. Avaliação e comparação dessas alternativas;
7. Implementação da alternativa escolhida.

Segundo Oliveira (2004), a tomada de decisão pode ser explicada como “a conversão das informações em ação”. Assim sendo, quanto mais e melhor informado estiver o tomador de decisão, mais acurada será sua escolha. Nesta mesma linha, o investidor deverá estar ciente dos possíveis cenários que existirão de acordo com a sua decisão, sabendo observar as lacunas do mercado e aliá-las às suas pretensões.

2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios auxilia na sobrevivência de novas empresas, pois propicia maior controle sobre o que se pretende fazer e possibilita uma reação mais ágil frente às dificuldades apresentadas pelo mercado.

Segundo o SEBRAE (2009), plano de negócios é um documento que descreve os objetivos de um negócio e os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Neste planejamento devem estar contidas as respostas para algumas perguntas que orientem as ações e a posição da empresa/ideia que se pretende desenvolver.

Seguindo esta linha Pereira (1995) afirma ser o planejamento estratégico formal e flexível, legitimando-se como instrumento e possibilitando um aprimoramento constante. Pois é necessário que exista a possibilidade de melhoria contínua, visto que o plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, do contexto e mercado, riscos e retornos, também muda.

Diante do exposto é válido afirmar que um plano de negócios torna-se um pré-requisito para investidores que buscam sucesso em seus empreendimentos, deve ser feito observando todas as variáveis inerentes ao negócio e revisado/melhorado sempre que houver alguma mudança significativa no mercado. O processo de construção de um bom plano de

negócios é uma forma segura de o empreendedor conhecer os aspectos essenciais que podem levar ao sucesso ou ao fracasso da sua ideia.

Todavia, não basta apenas a construção e o desenvolvimento deste importante documento, é preciso que se faça o devido acompanhamento e atualização das informações nele contidas para extrair maior proveito desta ferramenta.

No setor de franquias, nem sempre quem realiza a estruturação do plano de negócios é o investidor. Em alguns casos a equipe da franqueadora é quem utiliza a ferramenta, pois preocupa-se com a manutenção e crescimento da marca, não permitindo que existam falhas no processo de planejamento estratégico da nova franquia. Dessa maneira, constrói o plano de negócios, fazendo os alinhamentos estratégicos pertinente.

A principal razão para a elaboração de um plano de negócios é a organização do que se pretende realizar, é colocar no papel as ideias e organizá-las, formando um documento que buscará, de acordo com Dornelas (2008, p. 85):

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia a dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governos, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco, etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

O SEBRAE (2009) define plano de negócio como “um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas.” E afirma, ainda, que “um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.”

O plano de negócios destina-se, primordialmente, ao empresário e idealizador, todavia, afirma Pavani *et al apud* Dornelas (2008, p. 86) a vários públicos: Mantenedoras das incubadoras, parceiros, bancos, investidores, fornecedores, a empresa internamente, aos clientes e aos sócios.

Produzir o plano de negócios, apenas, não é de grande valia se não utilizado. Portanto, seu desenvolvedor deve utilizá-lo como ferramenta para iniciar seu empreendimento e buscar recursos para fazê-lo.

O SEBRAE (2009) disponibiliza o plano de negócios abaixo resumido (quadro 1), como modelo, aos empreendedores que buscam auxílio junto à organização:

Quadro 1 – Modelo resumido de Plano de Negócios SEBRAE

1. Sumário Executivo
2. Análise de Mercado
3. Plano de Marketing
4. Plano Operacional
5. Plano Financeiro
6. Construção de Cenários
7. Avaliação Estratégica

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2009

Abaixo, o modelo apresentado por Dolabela (2004), quadro 2, que apresenta maiores detalhes sobre o planejamento estratégico.

Quadro 2: Estrutura de um Plano de Negócios

1.SUMÁRIO EXECUTIVO
1.1 Enunciado do Projeto
1.2 Competência os Responsáveis
1.3 Os Produtos e a Tecnologia
1.4 O Mercado Potencial
1.5 Elementos de Diferenciação
1.6 Previsão de Vendas
1.7 Rentabilidade e Projeções Financeiras
1.8 Necessidades de Financiamento
2. A EMPRESA
2.1 A Missão
2.2 Os Objetivos da Empresa
Situação Planejada Desejada
O Foco
2.3 Estrutura Organizacional e Legal
Descrição Legal
Estrutura Funcional, Diretoria, Gerência e Staff
2.4 Plano de Operações
Administração
Comercial
Controle De Qualidade
Terceirização
Sistemas De Gestão
2.6 As Parcerias
3. O PLANO DE MARKETING
3.1 Análise de Mercado

O Setor
 O Tamanho do Mercado
 Oportunidades e Ameaças
 A Clientela
 Segmentação
 A Concorrência
 Fornecedores
 3.2 Estratégia de Marketing
 O Produto
 A Tecnologia e o Ciclo de Vida
 Vantagens Competitivas
 Planos de Pesquisa & Desenvolvimento
 Preço
 Distribuição
 Promoção e Propaganda
 Serviços ao Cliente (Venda e Pós-Venda)
 Relacionamento com os Clientes

4. O PLANO FINANCEIRO

4.1 Investimento Inicial
 4.2 Projeção dos Resultados
 4.3 Projeção de Fluxo de Caixa
 4.4 Ponto de Equilíbrio
 4.5 Análise de Investimentos
 Tempo de Retorno de Investimentos – Payback
 Taxa Interna de Retorno
 Valor Presente Líquido

Fonte: Adaptado de Dolabela (2004)

Em sua maioria, os modelos de plano de negócios se configuram de forma semelhante, logo, é necessário que se adapte ao modelo o tipo de negócio e suas particularidades. Devido às infinitas possibilidades de empreendimentos, criar um modelo de plano de negócios estático e inflexível é uma tarefa impossível. Nada impede a alteração de uma estrutura de plano de negócios para adaptar-se ao negócio que se pretende investir.

2.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE VIABILIDADE

Todo investimento envolve riscos e quanto maior o risco maior é, também, o retorno do investimento. Antes de se decidir em qual negócio deve-se investir é necessário analisar o mercado e se o retorno esperado será atendido.

Uma das funções do administrador (gestor) é a tomada de decisão, que é realizada tendo como base a experiência em decisões e resultados passados, uma previsão do futuro (através de técnicas de análise de retorno de investimento) e leitura de cenários.

Existem algumas técnicas de análise de viabilidade de investimento, que estudaremos abaixo, que auxiliam o investidor na tomada de decisões. São cálculos, que analisam o investimento do ponto de vista econômico e financeiro. Tal como a verificação da Taxa Interna de Retorno, a Taxa Mínima de Atratividade, o Valor Presente Líquido, o período de Payback, Valor Atual Uniforme Equivalente e a análise do Fluxo de Caixa.

2.6.1 Taxa Interna de Retorno – TIR

Oliveira (2005) define taxa interna de retorno como aquela que torna o valor dos lucros futuros equivalente ao valor dos gastos realizados com o projeto.

Segundo Fleischer (1973), a taxa interna de retorno de um investimento é a taxa de juros para a qual o valor presente dos recebimentos resultantes do projeto é exatamente igual ao valor presente dos desembolsos, ou seja, é a obtenção de uma taxa de juros que zere o valor presente do fluxo de caixa. Assim o critério para a decisão de investimento com base na TIR é aceitar um projeto de investimento se o custo de oportunidade do capital for menor do que a taxa interna de retorno.

Pode ser representada pela fórmula abaixo e reflete a rentabilidade relativa (percentual) de um investimento, num determinado momento, em que o VPL = 0.

$$\text{VPL (é igual a zero)} = \frac{\text{FC } 0}{(1+\text{TIR})^0} + \frac{\text{FC } 1}{(1+\text{TIR})^1} + \frac{\text{FC } 2}{(1+\text{TIR})^2} + \dots + \frac{\text{FC } n}{(1+\text{TIR})^n}$$

Onde: FC = Fluxo de Caixa

TIR = Taxa Interna de Retorno

VPL = Zero

O investimento será economicamente atraente se a TIR for maior do que a taxa mínima de atratividade.

2.6.2 Taxa Mínima de Atratividade – TMA

É a taxa a partir da qual o investidor espera estar obtendo ganhos. Corresponde, na prática, a taxa oferecida pelo mercado para uma aplicação de capital como, a caderneta de poupança, depósitos a prazo fixo, e outros. Assim, se um investimento propiciar uma rentabilidade abaixo do rendimento dessas formas de aplicação de capital, ele não será atrativo ao investidor.

A proposta de investimento para ser atrativa deve oferecer, no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações decorrentes e de pouco risco (Casarotto Filho e Kopittke, 1996).

Uma vez tomada a decisão de investimento automaticamente estamos decidindo por não investir em outros empreendimentos. Portanto, é necessário verificar se o retorno que esperamos é realizador, quando comparado à outras possibilidades.

Gitman (2001) considera TMA como um custo de capital, como o retorno exigido pelos financiadores de capital para a organização.

A taxa mínima de atratividade varia de indivíduo para indivíduo, pois cada um tem suas particularidades no momento de considerar os riscos dos investimentos, tendo como base suas experiências e conhecimentos.

2.6.3 Valor Presente Líquido – VPL

Outro método para verificar a viabilidade econômica de um negócio que se pretende investir é a análise do VPL que mostra em valores presentes o ganho ou a perda do investimento, considerando a TMA desejada. É uma das principais técnicas de análise e influencia grandemente na hora da decisão.

Segundo Fleischer (1973), a característica essencial do método do Valor Presente "é o desconto para o valor presente de todos os fluxos de caixa esperados como resultado de uma decisão de investimento". Todos os fluxos de caixa futuros são descontados, usando-se a Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

Na prática trata-se em trazer para o presente, ou seja, para o tempo em que se iniciou o projeto todas as entradas e saídas de capital esperados, a uma determinada taxa de juros que reflita os juros de mercado.

Segundo Casarotto Filho (1996) este método normalmente é utilizado nas análises de investimentos isolados, que envolvam o curto prazo ou que tenham baixo número de períodos.

Kassai, Santos e Neto (2000, p.61) complementam a definição de VPL, para os autores ela "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 uma determinada taxa de desconto".

2.6.4 Período de Payback

Este é um método muito simples de análise que leva em consideração apenas o tempo em que há a recuperação dos recursos investidos, conforme Braga (1998). É necessário que o investidor tenha em mente um período máximo esperado para que obtenha retorno financeiro de suas aplicações, sob o qual projetos com períodos superiores ao desejado serão rejeitados e os projetos com períodos inferiores serão aceitos, como explica Gitman (2001).

É o tempo em que o investimento realizado leva para gerar lucros que o cubram. Compara o investimento total com o lucro líquido. São dois os tipos de Payback: simples e descontado.

O Payback Simples ou tradicional não leva em conta o valor e o dinheiro no tempo, ou seja, desconsidera a Taxa Mínima de Atratividade ao longo dos períodos de investimento. Por sua vez o Payback Descontado utiliza-se da taxa de desconto, trazendo os valores do Fluxo de Caixa para o presente, sendo um cálculo mais preciso do tempo de retorno do investimento.

2.6.5 Valor Anual Uniforme Equivalente – VAUE

É utilizado para verificar em quanto os fluxos de caixa positivos superam os fluxos de caixa negativos do período.

Segundo Kassai, Santos e Neto (2000) o VAUE mostra um demonstra o resultado líquido de um fluxo de caixa do período analisado.

Nesta mesma linha, para Casaroto e Kopittke (1996) este método consiste em achar a série uniforme equivalente a todos os custos e receitas para cada projeto utilizando-se o TMA. Para os autores, o melhor projeto é aquele que tiver o maior saldo positivo.

O VAUE pode ser definido pela seguinte fórmula:

$$\text{Valor Anual Uniforme (VAU)} = \frac{i(1+i)^n(x)P}{(1+i)^n - 1}$$

$$\text{VAUE} = \text{VAU} - \text{FC}$$

Onde:

i = Taxa de Juros utilizada na análise

P = Valor presente equivalente das somas atuais/futuras

n = Período de Juros

VAU = Valor Atual Uniforme

FC = Fluxo de Caixa

Se o valor encontrado for positivo, o investimento é economicamente viável. Se a comparação for realizada entre duas ou mais possibilidades de investimentos, deve-se escolher o que apresentar o maior VAUE. Segue-se a lógica de quanto maior, melhor.

2.6.6 Fluxo de Caixa

Qualquer organização que deseja se manter viva e competitiva no mercado deve manter um controle preciso de suas entradas e saídas financeiras.

Este controle permite ao gestor uma visão clara da saúde financeira da organização, passando as informações que serão utilizadas para verificar a possibilidade de a empresa ser autossuficiente no momento de geração de capital necessário para os investimentos desejados.

É o controle das entradas e saídas financeiras da empresa. É extremamente necessário para que se possa ter uma visão clara da situação da empresa e, também, para o planejamento financeiro e na tomada de decisões de investimentos. Com este controle é possível que a empresa maximize os ganhos financeiros nos períodos em que ocorra sobra de caixa, bem como minimize o custo financeiro, alocando os recursos de forma adequada (SOUZA, 2002).

Os fluxos de caixa podem, ainda, ser convencionais ou não convencionais, segundo Kassai, Santos e Neto (2000, p.61). Para eles, um fluxo de caixa convencional consiste em uma saída inicial de caixa seguida por uma série de entradas, e um fluxo de caixa não convencional consiste em uma saída inicial de caixa seguida por alterações entre entradas e saídas de uma maneira não uniforme, dificultando assim a avaliação de projetos.

É preciso ter um controle rigoroso do fluxo de caixa, tanto para micro empresas como para grandes empresas, para que se possa ter maior segurança no momento de decisão de investimentos, podendo prever melhor algumas situações, diminuindo os riscos inerentes à qualquer escolha gerencial.

2.7 RENTABILIDADE E LUCRATIVIDADE

Todo o investimento precisa ser estudado antes de ser colocado em prática, nesse sentido, são consideradas a rentabilidade e a lucratividade do negócio, sendo assim, além do indicadores encontrados a partir do fluxo de caixa, são necessários também apontar e usar

para fins de análise indicadores de resultados calculados a partir da demonstração de resultado do exercício (a rentabilidade e a lucratividade).

Destaca-se que no planejamento de abertura ou incremento de um empreendimento os primeiros indicadores que se busca conhecer é se, o investimento vai ser rentável e gerar os lucros esperados pelos sócios e investidores.

A rentabilidade indica o quando o lucro gerado no período pela empresa remunera o capital investido e é calcula da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Portanto, rentabilidade, de acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002) é o quociente entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros esperados, subsequentes ao investimento inicial, e o montante do investimento inicial.

Segundo Marion (2009) a lucratividade é importante para o desenvolvimento do negócio, pois, por meio desses dados, pode-se identificar com clareza possíveis erros e aplicar soluções. Segundo a Lógica de quanto maior, melhor, a lucratividade se calcula assim:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

A lucratividade indica o percentual de lucro líquido sobre as vendas líquidas efetuadas em um determinado período.

Os estudos quantitativos são de extrema importância para qualquer avaliação de investimento. É necessário que o investidor esteja ciente sobre as taxas de retorno de seu projeto.

2.8 RECEITAS, DESPESAS E CUSTOS

Para auxiliar na tomada de decisão de investimento e para obter maiores informações a respeito das condições que os projetos exigirão, se implantados, deve-se observar suas possíveis receitas, despesas e custos.

As receitas são os ganhos da empresa em determinados períodos, contribuindo para o aumento da riqueza da organização.

Iudícibus (2000) conceitua receita como toda a “entrada de elementos para o ativo, sob forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes, normalmente, à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços.”. Perez (1999, p. 23) corrobora, afirmando que as receitas “representam os valores que uma sociedade recebe ou tem direito a receber, provenientes de suas operações de vendas, de prestação de serviços ou de investimentos”.

As despesas são gastos necessários para o desenvolvimento de algumas atividades internas necessárias. Elas estão ligadas diretamente as atividades administrativas da empresa com aluguel, água, luz, telefone, salários, pró-labore, publicidade e propaganda etc. Como podemos perceber na fala de Basso (2011, p. 60) “A característica básica de despesa é que ela se constitui num gasto que não se materializa, isto é, são gastos que se consomem na sua realização”.

Para Bruni e Famá (2004, p. 25) as despesas “correspondem a bem ou serviço consumido para a obtenção de receitas. Não estão associadas à produção de um produto ou serviço.”

Por sua vez, os custos representam bens ou serviços utilizados para a produção de outros bens ou serviços. Segundo Zucchi (1992), custo é “qualquer gasto voluntário feito pela empresa para a elaboração de seus produtos”. Corroborando com este conceito, Bruni e Famá (2004, p. 25) diz que os custos estão, portanto, “associados aos produtos ou serviços produzidos pela entidade.”

Tendo consciência da necessidade de ter o controle da situação financeira da empresa ou uma previsão do projeto que se pretende realizar torna o processo decisório mais suscetível ao acerto.

Para que haja geração de receita é necessário que haja produção e/ou serviços e para tal é preciso o dispêndio de matéria prima, mão de obra e insumos. Esta movimentação denomina-se como custo operacional.

2.8.1 Custos Operacionais

Qualquer organização possui custos operacionais que, geralmente, são divididos entre custos fixos e custos variáveis.

Casarotto e Kopittke (1994 p. 199) definem custos operacionais como:

Os custos operacionais normalmente são subdivididos em custos de produção e despesas gerais. Os custos de produção são aqueles que ocorrem até a fabricação do produto. As despesas gerais ocorrem do término da fabricação até a complementação da venda.

As organizações possuem custos de matéria-prima, manutenção, depreciação ou aluguel, energia elétrica, água e mão de obra, dentre outros custos que devem ser observados no momento da construção de um plano de negócios.

Já Buarque (1991 p. 124) demonstra outra observação sobre custos que deve ser considerada.

Quanto maior a ocorrência de custos variáveis, mais flexibilidade tem a empresa de adaptar-se a mudanças negativas no mercado, e conseqüentemente a reduções nas vendas.

O controle dos custos da organização deve ser preciso para que se tenha uma melhor previsão de entradas da organização, bem como melhor controle do fluxo de caixa e, conseqüentemente, maior domínio sobre os investimentos da organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo estão apresentados: a classificação da pesquisa, os sujeitos da pesquisa e o universo amostral, o Plano de Coleta de dados, de Análise e Interpretação dos Dados, finalizando com o Plano de Sistematização do Estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As classificações foram determinadas para que este estudo fosse construído baseado em informações de fontes seguras.

a) Do Ponto de Vista de sua Natureza

De acordo com Teixeira, Zamberlan e Rasia, (2009), a pesquisa classifica-se quanto a sua natureza como pesquisa aplicada que objetiva aumentar ou gerar conhecimentos novos e pesquisa aplicada que visa gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade.

b) Do ponto de Vista de seus Objetivos

A pesquisa também pode ser classificada quanto aos seus objetivos, como pesquisa exploratória que investiga uma situação para propiciar aproximação e familiaridade com o assunto, segundo Teixeira, Zamberlan e Rasia, (2009). Qualifica-se como pesquisa exploratória, pois embora existam trabalhos sobre a construção de um plano de negócios a construção de uma análise de viabilidade de abertura de uma franquia possui suas particularidades.

Gil (2002, p. 42) define a pesquisa descritiva.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Neste sentido esta pesquisa se classifica, ainda, como pesquisa descritiva, pois visa estudar o fenômeno de abertura de uma empresa de franquia bem como suas nuances.

c) Do Ponto de Vista dos Procedimentos Técnicos

Quanto aos seus procedimentos técnicos ela se caracteriza como bibliográfico, documental e estudo de caso simples.

Carvalho (2010) caracteriza a pesquisa bibliográfica como sendo a busca do que não se sabe, a autora ainda divide a pesquisa em três estágios: identificação de fontes confiáveis; localização dessas fontes e; compilação das informações.

Quanto à pesquisa documental, Marconi e Lakatos (1996) afirmam que é o procedimento que se utiliza de fontes escritas ou não, mas que se denominam fontes primárias.

Segundo Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um objeto de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

d) Quanto à Forma de Abordagem do Problema

Quanto à abordagem da pesquisa, os autores citados acima classificam a pesquisa quantitativa como a que considera que tudo pode ser quantificável, e pesquisa qualitativa que defende a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o subjetivo. Este trabalho classifica-se como pesquisa aplicada e qualitativa.

De acordo com Beuren (2004) a pesquisa qualitativa define-se como:

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

A metodologia de pesquisa definida neste trabalho permite o alcance dos objetivos propostos, assim como dar resposta a questão de pesquisa.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E UNIVERSO AMOSTRAL

O presente estudo tem como base de dados uma franquia da rede Tevah, para que se possam construir com o máximo de exatidão os processos que fazem parte a estruturação de um empreendimento com características anteriormente citadas.

Este estudo tem como universo amostral o mercado de franquias brasileiro, que conta com aproximadamente 2200 redes de franquias e como sujeito uma franquia da rede Tevah, localizada em um município do noroeste do estado do Rio Grande do Sul - Brasil, com aproximadamente 69 mil habitantes.

3.3 COLETA DE DADOS

Para este estudo foram realizados levantamentos de informações a respeito do mercado das franquias no Brasil, bem como os processos de abertura de uma franquia, para que se possa ter clareza da construção de um plano de negócios para este fim. Também, foram colhidos dados a respeito de uma franquia para o desenvolvimento de uma análise de investimento.

Um dos instrumentos de pesquisa utilizados foi a observação, que, conforme Beuren (2004, p. 92) é “uma técnica que faz uso dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos que se pretendem investigar”.

Outra técnica da qual este estudo se utilizou é o levantamento de informações da construção da organização objeto de pesquisa.

Foi, também, realizada uma entrevista conforme roteiro semi-estruturado (apêndice 1) com a gestora do empreendimento em estudo para compreender os procedimentos de abertura de uma franquia, bem como para coletar informações sobre o negócio que sejam relevantes para o desenvolvimento deste documento.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Beuren (2004, p. 57) pode-se dizer que “[...] O processo de análise e interpretação dos dados depende da tipologia da pesquisa que consta do plano de investigação, a qual é definida com base no problema formulado”.

Os dados foram analisados de forma qualitativa, a partir do conhecimento obtido no decorrer dos estudos realizados no curso de Administração, bem como da base teórica e da transcrição da entrevista que foi realizada. A partir disso, foi montado um plano de negócios que visará proporcionar a análise de viabilidade de implantação deste empreendimento.

A análise dos dados, conforme Marconi e Lakatos (2002, p. 35), “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”.

3.5 SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO

Os dados da organização objeto deste estudo foram analisados e comparados algumas quais opções de investimento com renda fixa, tais como bolsa de valores (Ibovespa), poupança, CDB.

Foram levantados dados do planejamento, dos custos operacionais, das receitas, do investimento total e estruturação do empreendimento que podem ser visualizados no capítulo quatro deste documento.

Os resultados são apresentados, no decorrer dos estudos, no capítulo quatro, através de quadros que demonstram os resultados obtidos de forma clara e concisa.

4 ESTUDO APLICADO

O estudo aplicado resultou na coleta das informações que seguem e que serão utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho

4.1 A EMPRESA

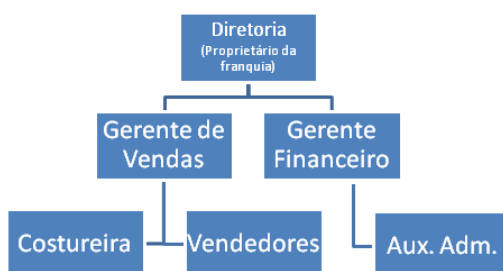
A organização foco deste estudo é uma franquia Tevah, empresa que atua no varejo, no segmento de vestuário, especializada no ramo da moda masculina sob medida. No decorrer dos 53 anos de atuação no mercado de moda masculina a franquia Tevah se consolidou como a maior franquia de moda masculina do Brasil, atuando em quatro estados com 39 unidades franqueadas, além da loja própria em Porto Alegre/RS.

Descrição Legal: Este empreendimento enquadra-se como Empresa de Pequeno Porte, aberta na forma de quadro societário, composta por dois sócios, registrada na Junta Comercial do Rio Grande do Sul e optante do Simples Nacional.

Estrutura Funcional e Organizacional: A Organização conta com uma estrutura funcional enxuta. São dois vendedores, que atuam diretamente com o cliente, tanto em atendimento na loja quanto em domicílio e realização do pós venda. A Gerente de Vendas é responsável pelas decisões de compra, realiza o controle de qualidade dos produtos em estoque e fazem o contato com o serviço de costureira, que é terceirizado, mas de uso exclusivo da franquia. O Auxiliar Administrativo faz o papel de Caixa, recebendo os pagamentos, fazendo os cadastros dos clientes, atendimento telefônico e serviço de secretariado da empresa. O Gerente Financeiro coordena as finanças da loja e faz o controle das entradas e saídas.

A diretoria, por sua parte, participa ativamente de todos os processos, desde o atendimento direto ao cliente até o contato com o franqueador e organização de melhorias na estrutura da empresa. A Figura 1, abaixo, mostra o organograma da franquia Tevah.

Figura 1 - Organograma



Fonte: Dados conforme pesquisa

Missão: Suprir com excelência as necessidades dos clientes, alinhando atendimento personalizado com exclusividade em consultoria em moda de alto padrão.

Visão: Ser reconhecida como a melhor franquia em moda masculina do Brasil.

Valores: O atendimento da empresa possui como base os valores abaixo:

- ✓ Ética, respeito, honestidade e confiança nas relações internas e externas;
- ✓ Reconhecimento e desenvolvimento do capital humano;
- ✓ Comprometimento com a excelência dos produtos oferecidos e nos atendimentos realizados;
- ✓ Responsabilidade socioambiental.

Objetivos Organizacionais: Toda Organização deve possuir objetivos que auxiliem na construção e na manutenção de suas atividades. Tendo isto em vista, os demonstra-se abaixo os objetivos organizacionais desta franquia Tevah.

- ✓ Satisfação total do cliente;
- ✓ Exclusividade na oferta de produtos;
- ✓ Fortalecimento da marca própria;
- ✓ Desenvolver e manter o crescimento organizacional;
- ✓ Ter papel relevante no desenvolvimento econômico municipal.

A Tevah estruturou-se como uma franquia em 2004 e associou-se à ABF em 2006, dando maior credibilidade ao seu negócio e mais segurança a quem procura ser um franqueado da marca. A franqueadora oferece, além do suporte para a abertura da loja, apoio em todas as áreas administrativas e operacionais da organização, bem como oferece aos novos franqueados, treinamentos de gestão do negócio, atendimento ao cliente, contabilidade, marketing, negociação, informática, planejamento, dentre outros, para capacitar os novos empresários e ajudar a manter a qualidade de atendimento da marca.

4.2 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo apresenta-se o plano de marketing e suas estratégias para que seja válida a aplicação do investimento desejado.

4.2.1 Análise de mercado

Segundo o site da ABF, o segmento de franquias do setor de vestuário cresceu 18% em número de novos empreendimentos, de 2011 para 2012, e teve uma variação de 18,5% em relação ao faturamento no mesmo período. Além disso, o setor de vestuário vem crescendo, inclusive o setor de moda masculina.

O segmento está aquecido, pois o homem está buscando se vestir com mais qualidade e preocupando-se com as tendências da moda. Antes preocupado somente com o tipo de camisa que vestiriam agora busca combinações e estilos que os destaquem dos demais, buscando status e afirmação em todos os meios de convívio.

A franquia Tevah está aproveitando o crescimento desta fatia de mercado para se estabelecer como a principal franquia de moda masculina do Brasil, uma vez que é a única franquia de moda masculina que possui o Selo de Excelência da ABF.

Tendo em vista um mercado em plena expansão é válido afirmar que a abertura de um empreendimento do segmento no município escolhido trará bons retornos financeiros a curto, médio e longo prazo.

4.2.1.1 Clientes

O Público-alvo da Tevah varia da classe C até a Classe AA e são aproximadamente 500 mil habitantes, dos municípios da região noroeste no estado do Rio Grande do Sul. O Foco da organização é o público masculino, que representa, com base em outras franquias Tevah, cerca de 77% dos clientes atendidos, sendo que a faixa etária mais atendida é entre 30 a 45 anos. Todavia, oferta, também, camisas e roupas sociais femininas, atendendo a demanda de cerca de 23% dos clientes.

Também será feito um cadastro de clientes (conforme quadro nº3) pelo qual será controlado quando as compras foram efetuadas, bem como a oferta de brindes, lista de clientes VIP's, serviços pós-venda, etc.

Quadro 3 - Cadastro de Clientes

Nome:				
CPF:				
Data de Nascimento:				
Estado Civil:				
Nº de filhos:				
Endereço:			Bairro:	
Cidade:			CEP:	
Profissão:				
Histórico de compras:				
Data:	Produto:	Valor:	Forma de Pagamento:	Vendedor:
Observações:				

Fonte: Dados conforme pesquisa

4.2.1.2 Fornecedores

Os fornecedores são os mesmos para as 40 lojas da franquia. São grandes representantes têxteis que trabalham com as marcas Dudalina, Fideli, Pyerre Cardin, Yves S'lourent, Base, Aramis, dentre outras, bem como a marca própria Tevah. Uma das vantagens que a franquia estabeleceu e pode repassar a todos os franqueados, independente do tempo de abertura da franquia, é o prazo de pagamento de 90 dias oferecido pelos fornecedores. Todas as operações de compra com os fornecedores são pré-estabelecidos pela franqueadora e não é permitida a negociação com fornecedores não homologados por ela.

4.2.1.3 Oportunidades e ameaças

No município existe apenas uma loja para atender ao público de classe média, que apresenta atendimento não qualificado para o setor, sem o conhecimento técnico necessário dos produtos que comercializa, sendo assim, é uma oportunidade e um diferencial ser uma loja de vestuário masculino com excelência na consultoria em moda masculina.

Uma ameaça se deve ao fato de que o comércio estar localizado em uma área que é cortada por uma praça da cidade, dividindo-o e espalhando pontos comerciais, reduzindo assim o fluxo de pessoas em frente à loja. Também pode-se considerar uma ameaça o fato de que não há disponibilidade de ponto na rua principal da cidade. Todavia, as ruas vicinais, próximas à central, propiciam mais facilidade de estacionamento.

Destaca-se como oportunidade o fato da Franquia Tevah oferecer todo treinamento necessário do atendimento ao gerenciamento da loja, por oferecer uma estrutura padronizada e marca fortalecida e facilmente reconhecida pelos clientes. Por já estar no mercado há 50 anos, a franquia oferece um know-how que permite um acurado controle de projeção de vendas e de estoque, não somente no momento da abertura da empresa, mas permanentemente.

Com base no exposto acima e nas informações colhidas foi elaborada a matriz SWOT da franquia Tevah, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Matriz SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Horário diferenciado;	Investimento inicial alto;	Crescimento do poder de compra da classe C;	Produtos falsificados;
Alto padrão de atendimento especializado e direcionado à qualidade;	Pouca flexibilidade de gestão;	Pouca concorrência direta;	Aumento dos impostos;
Produtos e serviços exclusivos;	Taxa de royalties permanente;	Datas comemorativas;	Comércio não concentrado;

Pós-venda qualificado;		Aumento do interesse de compra do público-alvo;	Possibilidade de novos entrantes no mercado;
Layout limpo e agradável;		Setor de vestuário em crescimento;	
Garantias no produto e no serviço;		Acesso e vantagens junto aos fornecedores;	
Possibilidade de negociação direta;		Know-how oferecido pela franquia;	
Marca própria;		Já possui clientes na região;	

Fonte: Dados conforme pesquisa

4.2.1.4 Concorrentes

O mercado concorrente conta com apenas uma empresa focada na classe média, uma voltada à classe A e outra à classe C. Entende-se neste cenário um concorrente direto e dois concorrentes indiretos, que comercializam produtos de mesmas marcas, além dos concorrentes informais (sacoleiros, vendedores a domicílio, etc.). Todavia estas empresas não oferecem o atendimento especializado e exclusivo que a franquia oferece.

Percebe-se nos concorrentes a falta de conhecimento técnico a respeito dos produtos, e a carência de informações no atendimento em geral. Os concorrentes buscam fidelizar os clientes através, simplesmente, do preço dos produtos, com promoções e descontos. Fica evidente, pelo exposto, que há a necessidade de oferecer um produto de qualidade e preço justo alinhado a um atendimento exclusivo para cada cliente.

As empresas concorrentes já estão estabelecidas no município há muitos anos, o que poderia dificultar a entrada no mercado e a atratividade de clientes. Todavia, não há na concorrência nenhuma empresa que seja reconhecida nacionalmente e que seja líder no segmento no Rio Grande do Sul, como a franquia Tevah. Também há carência de loja com amplo mix de produtos da moda masculina. A franquia é a única a ter o exclusivo sistema de roupas “sob medida” e venda externa (com agendamento).

4.2.2 Estratégia de Marketing

Apresenta-se a seguir as estratégias referentes aos produtos oferecidos, ao preço praticado, a praça e a promoção.

a) Produto

A loja Tevah oferece um amplo mix de produtos de trajes do alto social, social, alto esporte, moda casual e acessórios masculinos, conforme descritos abaixo:

Alto Social: Smocking, Fraques, Meio Fraque, Tailleurs, etc.

Social: Trajes completos, sapatos, ternos, coletes, paletós, camisas, etc.

Casual: Jeans, sapatênis, tênis, camisetas, casacos, etc.

Couro: Sobretudos, jaquetas, etc.

Acessórios masculinos: bolsas, carteiras, meias, cintos, gravatas, prendedores de gravata, etc.

Feminino: camisas, artigos em couro.

A franquia agrega valor aos produtos básicos acima oferecendo um exclusivo sistema de tecnologia da industrialização otimizada para fabricação de roupas “sob medida”, feito por computador onde o cliente pode escolher e personalizar trajes completos, camisas, calças e demais produtos, com tecidos nacionais e importados, entregues em até sete dias úteis no local escolhido pelo cliente. Os direitos à utilização desta tecnologia foram adquiridos para toda a América Latina, tornando-se um importantíssimo diferencial competitivo.

Há ainda um serviço de vendas agendadas, onde o cliente pode solicitar uma consultoria em moda que é realizada por um dos vendedores. Além da completa substituição da peça em qualquer situação de compra na loja, caso seja necessário.

b) Preço

A formação do preço se dá a partir da negociação com o fornecedor. Se comparado aos concorrentes, o preço praticado se assemelha. Todavia uma vez que há negociação por parte das 40 franquias com o mesmo fornecedor o preço de compra é consideravelmente reduzido, portanto, a margem de lucro pode variar de 150% a 300% de acordo com o produto, conforme o valor da marca, a demanda e a oferta do produto no mercado. Quanto maior a exclusividade, maior é a margem de lucro utilizada.

Essa flexibilidade na decisão da margem de lucro também permite que o gerente de vendas sempre esteja aberto a negociar diretamente com o cliente, agregando valor à compra, que pode ser parcelada em até cinco vezes, dependendo do valor da compra. Os descontos

variam de 10% até 40% de valor de venda. Os pagamentos podem ser feitos através de cartão de crédito, dinheiro em espécie, boletos ou cheques.

Os preços são visíveis na vitrine, mas não estão visíveis em todos os produtos dentro da loja, o que auxilia na aproximação dos vendedores e no início da negociação.

O mix de produtos Tevah atende da classe C à classe A, portanto, os preços variam de camisas por R\$ 69,00 até trajes com tecidos importados que podem chegar facilmente a um preço de R\$ 6.000,00.

c) Praça

A loja localiza-se em rua de fácil acesso que se encontra próxima da praça central e da avenida, propiciando rápida localização aos clientes e estacionamento próximo do estabelecimento. Também existem outdoors na entrada da cidade que mostram a marca, o telefone e o endereço da franquia.

As vitrines das lojas são o seu principal cartão postal. Por este motivo existe um padrão nas vitrines da Tevah, que foi desenvolvido ao longo dos 53 anos da marca. É um layout limpo e alinhado que gera sensação de bem-estar e conforto visual aos clientes, atraindo-os a entrar no estabelecimento.

Os produtos comprados podem ser entregues a domicílio em horário a combinar, bem como os produtos da loja podem ser levados às demais lojas e escritórios, se solicitado. Desta maneira a empresa atinge aqueles potenciais clientes que não podem se deslocar até a loja em horário comercial. Para este objetivo, a loja mantém suas atividades até 30 minutos após o horário do comércio local e pode ficar aberta até mais tarde, em alguns casos.

d) Promoção

A permanente e correta promoção de um negócio pode ser o diferencial para sua manutenção.

Antes da inauguração de uma loja da franquia há um planejamento de marketing voltado à divulgação do nome Tevah no município escolhido, com inserções no rádio, TV, outdoors nas entradas e dentro da cidade. Há um investimento de R\$ 8.000,00 para a inauguração. Deste valor saem aproximadamente dois mil cartões VIP's para os indivíduos-destaque da cidade e região, bem como para o prefeito, vice e presidentes de órgãos

importantes. Também é realizada uma festa de confraternização com cobertura de toda a mídia local.

Um ponto negativo, conforme uma franqueada da Tevah é que não há liberdade para a divulgação em folders, panfletos e anúncios em redes sociais que não sejam previamente autorizados pela franqueadora e pela mantenedora TOP Marcas e Franquias. Qualquer promoção desautorizada gera multas e advertências.

A promoção é realizada através de comercial na TV, em rádios e pela internet, em site único (igual para toda rede Tevah) e redes sociais dedicadas (cada franquia tem responsabilidade sobre a sua rede social) cujo nome deverá ser “Tevah – ‘município’”.

Após a inauguração a franquia deverá seguir investindo aproximadamente R\$ 550,00 para que a franqueadora desenvolva as ideias de propaganda, publicidade, catálogo das coleções e demais pesquisas na área.

4.2.3 Relacionamento com o Cliente

O atendimento personalizado e profissionalizado Tevah é sempre voltado à excelência. O cliente é sempre bem recebido e recebe todo o suporte técnico durante o atendimento. Os vendedores possuem informações a respeito dos tecidos, marcas e tendências, realizando não somente uma venda, mas sim uma consultoria personalizada em moda.

Sempre é oferecido água e café ao cliente, independentemente se é a primeira ou a décima vez que ele frequenta a loja. Todavia, são oferecidas vantagens aos clientes frequentes, tais como descontos progressivos e maior credibilidade na hora do pagamento.

O pós-venda é uma ferramenta essencial que mede a satisfação do cliente em relação ao produto e ao serviço recebido e, também, pode servir para prospectar novas vendas com o cliente já atendido. Esta ferramenta é sempre utilizada na Tevah, é realizada uma breve pesquisa de opinião a cada compra do cliente. Geralmente um ou dois dias após a compra são feitas perguntas diretas a respeito da satisfação com o produto e com o atendimento, via contato telefônico. O cadastro é aproveitado para parabenizar os clientes nas datas de seus aniversários e datas especiais, como dias dos pais e dias das mães.

4.3 PLANO FINANCEIRO

Toda decisão de investimento necessita de análise, pois sem um estudo real, baseando-se apenas em hipóteses, as chances de insucesso multiplicam-se. Este capítulo do plano de negócios apresenta o investimento financeiro demandado para a abertura do empreendimento, a projeção de resultados deste negócio, a previsão do fluxo de caixa, o balanço patrimonial, o ponto de equilíbrio faz a análise do investimento que está demonstrada através do cálculo do payback, da TIR e do Valor Atual Líquido.

4.3.1 Investimento Inicial

O investimento inicial para a abertura de uma franquia Tevah, segundo informações disponibilizadas no site oficial da Associação Brasileira de Franchising, pode variar de R\$ 218.000 à R\$ 513.000. Este valor engloba o capital para instalações, a taxa de franquia e o capital de giro, bem como os investimentos pré-operacionais.

Para a estruturação deste Plano de Negócios, o valor do investimento inicial a ser utilizado é de R\$ 338.607,05, que inclui os valores envolvidos no projeto arquitetônico, nas instalações da loja, máquinas e equipamentos e o capital de giro. O quadro nº 5 abaixo apresenta um compilado dos investimentos fixos que serão realizados, totalizando R\$ 224.607,65 que representa 66% do investimento inicial.

Quadro 5 - Resumo: Projeção de investimentos fixos

Investimento Fixo	
Itens	Valor (R\$)
Obras civis/Edificações	
Projeto Arquitetônico - Arquiteto	4.650,00
TOTAL	4.650,00
Máquinas, Móveis e Utensílios	
Móveis para Escritório / Loja	9.635,00
Móveis sob medida	45.000,00
Manequins	15.990,00
Estantes para o estoque	882,00
TOTAL	71.507,00
Equipamentos/Equipamentos de informática	
Sistema de Ar Condicionado	17.416,00
Computadores	9.816,00
Equipamento de Costura	7.219,40
Tv, Refrigerador e Cafeteira	3.315,90
TOTAL	37.767,30
Instalações e Reformas	
Tapetes e Forrações	2.543,00
Vidros e Espelhos	26.148,79
Tintas, material de acabamento e mão de obra	14.500,00

Persianas	1.125,00
Mat. Elétrico	13.505,56
Instalações Elétricas	10.500,00
Forração de Gesso	10.200,00
Comunicação Visual	8.911,00
Luminoso e Fachada	23.250,00
TOTAL	110.683,35
Investimento Fixo	224.607,65

Fonte: Dados conforme pesquisa

Como se pode observar, os investimentos que mais oneram o valor final dizem respeito à padronização do layout interno e externo, uma exigência da franquia Tevah. Somente os móveis sob medida e os vidros e espelhos representam 31,67% dos investimentos fixos.

O valor de R\$ 69.000,00 referentes ao estoque inicial, que se somam aos investimentos fixos, incluem todo o mix de produtos da coleção mais recente e a produtos que independem da sazonalidade.

O quadro nº 6 apresenta um resumo do total da projeção de investimento inicial para este investimento.

Quadro 6 - Resumo de Investimentos

Instalações, reforma e projeto arquitetônico	R\$ 112.790,35	33,3%
Móveis, manequins, tapetes e forrações	R\$ 74.050,00	21,9%
Máquinas e Equipamentos	R\$ 37.767,30	11,2%
Capital de Giro	R\$ 114.000,00	33,7%
Investimento Total	R\$ 338.607,65	100%

Fonte: Dados conforme pesquisa

Incluído no Capital de Giro está a taxa de franquia, que representa 5% do valor total de investimento e o estoque inicial, 20%..

O total dos investimentos fixos, R\$ 224.607,65 se dá a partir da soma dos valores dos móveis, manequins, tapetes, forrações, instalações, reforma, projeto arquitetônico e das máquinas e equipamentos. Do qual R\$112.790,35 destinam-se à padronização do layout interno e externo, na compra de luminosos, fachada, acabamento em gesso, pintura, vidros, espelhos, mão de obra, material e instalações elétricas. R\$ 74.050,00 serão utilizados na compra de móveis sob medida, móveis para o estoque e de escritório, bem como na compra de manequins. Já o restante do valor, R\$ 37.767,30, refere-se a máquinas e equipamentos.

a) Depreciação

O quadro nº 7 mostra a depreciação ao longo de cinco anos.

Quadro 7 – Depreciação

Depreciação					
ATIVOS FIXOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Computador	R\$ 3.272,00	R\$ 3.272,00	R\$ 3.272,00	-	-
Tv LCD 42"	R\$ 1.105,30	R\$ 1.105,30	R\$ 1.105,30	-	-
Climatizadores	R\$ 3.483,20	R\$ 3.483,20	R\$ 3.483,20	R\$ 3.483,20	R\$ 3.483,20
Mov/maq/man.	R\$ 7.085,38	R\$ 7.085,38	R\$ 7.085,38	R\$ 7.085,38	R\$ 7.085,38
Total	R\$ 14.945,88	R\$ 14.945,88	R\$ 14.945,88	R\$ 10.568,58	R\$ 10.568,58

Fonte: Dados conforme pesquisa

Os computadores e a TV depreciam 33,33% a.a e ao final de três anos possuem valor residual igual a zero. Os climatizadores serão depreciados em 5 anos ao final do quinto período contábil, não possuem valor de mercado.

Os móveis, máquinas e equipamentos depreciam-se ao longo de dez anos. Ao final do período analisado o valor residual destes será de aproximadamente 50% do valor de mercado.

b) Financiamento

Do valor total de investimento, 43,6% dos recursos são próprios, onde o investidor deseja uma remuneração sobre o capital investido em torno de 35% a.a e 56,4% serão financiados através do PROGER, com juros de aproximadamente 5% a.a (inclusos Taxa de Juros de Longo Prazo, Juros e impostos) e amortizado através do sistema price, financiado em 48 meses com carência de seis meses. O demonstrativo dos desembolsos de capital e juros a serem pagos ao ano são observados no quadro nº 8.

Quadro 8 - Financiamento

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Juros	R\$ 25.161,56	R\$ 19.651,43	R\$ 12.544,14	R\$ 4.623,12
Amortização	R\$ 28.604,56	R\$ 62.077,21	R\$ 69.184,50	R\$ 77.105,52
Prestação	R\$ 53.766,12	R\$ 81.728,64	R\$ 81.728,64	R\$ 81.728,64

Fonte: Dados conforme pesquisa

No apêndice 2 deste estudo verificam-se os desembolsos para pagamento de juros e amortização do capital, mês a mês, ao longo das 48 parcelas.

c) Despesas

Notam-se no quadro nº 9 as despesas operacionais anuais que serão necessárias para a manutenção do funcionamento do empreendimento desejado.

Quadro 9 - Despesas Operacionais

Despesas Operacionais (R\$)	
Item	Valor - Ano 1
Mão de Obra + Encargos	74.136,00
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	21.120,00
Água	480,00
Energia	7.920,00
Telefone	7.200,00
Contador	5.580,00
Material de Expediente e Consumo	600,00
Aluguel	30.000,00
Seguros	1.200,00
Propaganda e Publicidade	6.600,00
Depreciação	14.945,88
Manutenção	1.200,00
Ônibus, Táxis e Selos	1.200,00
Outros	105.192,24
Despesas Financeiras	25.161,56
TOTAL	302.535,68

Fonte: Dados conforme pesquisa

Das despesas operacionais mostradas no quadro acima, claramente as que mais oneram são os itens “Mão de Obra + Encargos” e “Outros”, que representam, respectivamente, 24,50% e 34,77%. Destes, o primeiro faz menção aos salários dos funcionários mais os encargos que dizem respeito à suas contratações. No item “Outro” estão alocadas as despesas como troca de peças, viagens e treinamentos dos colaboradores e, também, os royalties.

Para os quatro anos seguintes está projetado um aumento de 5% a.a (inflação média) para estas despesas.

d) Receitas

As informações utilizadas para a projeção de receita foram fornecidas pela franqueadora e representam a média do faturamento do primeiro ano de todas as franquias Tehvah, no valor de R\$ 55.000,00 mensais e R\$ 630.000,00 anuais. O quadro nº 10 abaixo demonstra a projeção de faturamento para os primeiros cinco anos do negócio.

Quadro 10 - Receitas

Projeção de Receitas					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas	R\$ 630.000,00	R\$ 693.000,00	R\$ 762.300,00	R\$ 838.530,00	R\$ 922.383,00

Fonte: Dados conforme pesquisa

Projeta-se um crescimento mínimo de 10% a.a para a receita, nos cinco anos seguintes ao início do negócio, conforme tendências do setor e do mercado onde será instalada a loja, bem como tem como base a média de crescimento anual de todas as franquias Tevah.

A alíquota do Simples Nacional varia conforme o faturamento. Nos dois primeiros anos a taxa aplicada para cálculo do imposto foi 7,54%, que recai sobre empresas com faturamento entre R\$ 540.000,00 e R\$720.000,00. No terceiro e quarto anos a alíquota passará a ser 7,60%, pois os faturamentos enquadram-se de R\$ 720.000,01 a R\$ 900.000,00.

No último ano contábil analisado, o faturamento projetado é de R\$ 922.383,00, incidindo sobre este valor alíquota de 8,38% que é a taxa do Simples para as organizações que possuem faturamento entre R\$ 900.000,01 e R\$ 1.080.000,00.

4.3.2 Fluxo de Caixa

A projeção do Fluxo de Caixa é importante para que seja possível visualizar a dinâmica de captação de recursos e os custos efetivos de manutenção da organização. O quadro nº 11 a seguir apresentará os primeiros cinco anos de projeção de fluxo de caixa do novo empreendimento, levando em consideração como entradas o valor médio de vendas das franquias já existentes, supracitado.

Quadro 11 - Fluxo de Caixa

PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1- Ingressos	-	630.000,00	693.000,00	762.300,00	838.530,00	922.383,00
Receitas de Vendas		630.000,00	693.000,00	762.300,00	838.530,00	922.383,00
2 Desembolsos	-	(467.430,24)	(501.051,85)	(537.836,93)	(577.154,27)	(625.952,23)
Investimentos	(338.607,65)					
Previsão de Custos (CMP e/ou CMV)		(157.500,00)	(173.250,00)	(190.575,00)	(209.632,50)	(230.595,75)
Mão de Obra + Encargos		(74.136,00)	(77.842,80)	(81.734,94)	(85.821,69)	(90.112,77)
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		(21.120,00)	(22.176,00)	(23.284,80)	(24.449,04)	(25.671,49)
Água		(480,00)	(504,00)	(529,20)	(555,66)	(583,44)
Energia		(7.920,00)	(8.316,00)	(8.731,80)	(9.168,39)	(9.626,81)
Telefone		(7.200,00)	(7.560,00)	(7.938,00)	(8.334,90)	(8.751,65)
Contador		(5.580,00)	(5.859,00)	(6.151,95)	(6.459,55)	(6.782,52)
Material de Expediente e Consumo		(600,00)	(630,00)	(661,50)	(694,58)	(729,30)
Aluguel		(30.000,00)	(31.500,00)	(33.075,00)	(34.728,75)	(36.465,19)
Seguros		(1.200,00)	(1.260,00)	(1.323,00)	(1.389,15)	(1.458,61)
Propaganda e Publicidade		(6.600,00)	(6.930,00)	(7.276,50)	(7.640,33)	(8.022,34)
Manutenção		(1.200,00)	(1.260,00)	(1.323,00)	(1.389,15)	(1.458,61)
Ônibus, Táxis e Selos		(1.200,00)	(1.260,00)	(1.323,00)	(1.389,15)	(1.458,61)
Outros		(105.192,24)	(110.451,85)	(115.974,44)	(121.773,17)	(127.861,83)
Imposto Simples		(47.502,00)	(52.252,20)	(57.934,80)	(63.728,28)	(76.373,31)
Caixa Operacional do Período	(338.607,65)	162.569,76	191.948,15	224.463,07	261.375,73	296.430,77
Desembolsos de financiamentos		(53.766,12)	(81.728,64)	(81.728,64)	(81.728,64)	-
Amortizacao da Divida		(28.604,56)	(62.077,21)	(69.184,50)	(77.105,52)	-
Despesas Financeiras		(25.161,56)	(19.651,43)	(12.544,14)	(4.623,12)	-
Saldo final de Caixa	(338.607,65)	108.803,64	110.219,51	142.734,43	179.647,09	296.430,77
Saldo Acumulado de Caixa	(338.607,65)	(229.804,01)	(119.584,50)	23.149,92	202.797,01	499.227,78

Fonte: Dados conforme pesquisa

Considera-se uma variação no CMV que acompanha o aumento das receitas (de 10% a.a), já para as demais despesas considerou-se um aumento efetivo de 5% a.a, caracterizado pela inflação. Nota-se que a partir do quinto ano não há desembolso de financiamento, pois este será quitado no último mês do quarto ano contábil.

O valor da depreciação não é considerado no fluxo de caixa, pois não gera desembolsos. Os saldos do fluxo de caixa operacional serviram de base para calcular os indicadores TIR (Taxa Interna de Retorno), o VPL (Valor Presente Líquido) e o período de payback pelo método simples e pelo método descontado.

4.3.3 Taxa Interna de Retorno

Para que o empreendimento seja economicamente viável, a TIR deve ser igual ou superior a TMA estipulada.

Considerando que 43,6% dos recursos são próprios e que o investidor deseja uma remuneração sobre o capital investido em torno de 35% a.a e 56,4% serão financiados, com juros de aproximadamente 5% a.a, logo a Taxa Mínima será de 18% a.a. Como pode ser visualizada no quadro nº 12 abaixo, a TIR apresenta uma taxa de 52,15 % sendo 2,9 vezes

maior que a TMA exigida, de 18% a.a. Desta maneira fica evidente a viabilidade econômica do negócio.

Quadro 12 – TIR

	TIR	52,15%
INVESTIMENTO INICIAL		(338.608)
RESULTADO FINAL ANO 1		162.570
RESULTADO FINAL ANO 2		191.948
RESULTADO FINAL ANO 3		224.463
RESULTADO FINAL ANO 4		261.376
RESULTADO FINAL ANO 5		296.431

Fonte: Dados conforme pesquisa

4.3.4 Valor Presente Líquido

O VPL apresenta saldo positivo a partir final do terceiro período e um saldo de R\$ 73.632,66 ao final do quinto período contábil do empreendimento, como se pode ser observado no quadro 13.

Quadro 13 – VPL

VPL			
ANO	FC	Valor Presente	Saldo
0	(338.607,65)	(338.607,65)	(338.607,65)
1	162.569,76	137.770,98	(200.836,67)
2	191.948,15	137.854,17	(62.982,50)
3	224.463,07	136.615,15	73.632,66
4	261.375,73	134.814,69	208.447,35
5	296.430,77	129.572,62	338.019,97

Fonte: Dados conforme pesquisa

4.3.5 Payback – Simples e Descontado

A mantenedora da franquia Tevah, TOP Marcas e Franquias, prevê o retorno do investimento de 18 a 24 meses. Visualizando o quadro nº 14 abaixo se percebe que através do Payback Simples, o valor investido é recuperado totalmente durante o segundo período contábil da empresa. Por sua vez, entretanto, com o método de Payback Descontado o valor investido é recuperado totalmente apenas durante o terceiro período contábil da empresa.

Quadro 14 - Payback Simples e Descontado

Payback		PBS		PBD	
INVESTIMENTO INICIAL		(338.607,65)	(338.607,65)	(338.607,65)	(338.607,65)
RESULTADO	FINAL ANO 1	162.569,76	(176.037,89)	137.770,98	(200.836,67)
	FINAL ANO 2	191.948,15	15.910,26	137.854,17	(62.982,50)
	FINAL ANO 3	224.463,07	240.373,32	136.615,15	73.632,66
	FINAL ANO 4	261.375,73	501.749,05	134.814,69	208.447,35
	FINAL ANO 5	296.430,77	798.179,82	129.572,62	338.019,97

Fonte: Dados conforme pesquisa

Nota-se que para o Payback Simples o valor de R\$ 15.910,26 e que no Payback Descontado o valor é de R\$ 73.632,66, como destacado no quadro 14.

4.3.6 Projeção de Resultados

Esta projeção evidencia o resultado entre as receitas e os custos operacionais dos cinco primeiros anos do empreendimento objeto de estudo. As receitas e o CMV (Custos de Mercadorias Vendidas) possuem projeção de aumento de 10% a.a, enquanto as despesas operacionais possuem aumento de 5% a.a, considerando a projeção da inflação.

Quadro 153 - DRE – Projeção

Discriminação	ANOS				
	1	2	3	4	5
RECEITAS BRUTAS	630.000,00	693.000,00	762.300,00	838.530,00	922.383,00
Receitas de Vendas	630.000,00	693.000,00	762.300,00	838.530,00	922.383,00
(-) Impostos	(47.502,00)	(52.252,20)	(57.934,80)	(63.728,28)	(76.373,31)
Imposto Simples	(47.502,00)	(52.252,20)	(57.934,80)	(63.728,28)	(76.373,31)
(=) Receitas Líquidas	582.498,00	640.747,80	704.365,20	774.801,72	846.009,69
(-) Custos Mercadorias Vendidas	(157.500,00)	(173.250,00)	(190.575,00)	(209.632,50)	(230.595,75)
Previsão de Custos (CMP e/ou CMV)	(157.500,00)	(173.250,00)	(190.575,00)	(209.632,50)	(230.595,75)
(=) Lucro Operacional Bruto	424.998,00	467.497,80	513.790,20	565.169,22	615.413,94
(-) Despesas Operacionais	(302.535,68)	(310.146,96)	(316.817,15)	(318.985,19)	(329.551,74)
Mão de Obra + Encargos	(74.136,00)	(77.842,80)	(81.734,94)	(85.821,69)	(90.112,77)
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	(21.120,00)	(22.176,00)	(23.284,80)	(24.449,04)	(25.671,49)
Água	(480,00)	(504,00)	(529,20)	(555,66)	(583,44)
Energia	(7.920,00)	(8.316,00)	(8.731,80)	(9.168,39)	(9.626,81)
Telefone	(7.200,00)	(7.560,00)	(7.938,00)	(8.334,90)	(8.751,65)
Contador	(5.580,00)	(5.859,00)	(6.151,95)	(6.459,55)	(6.782,52)
Material de Expediente e Consumo	(600,00)	(630,00)	(661,50)	(694,58)	(729,30)
Aluguel	(30.000,00)	(31.500,00)	(33.075,00)	(34.728,75)	(36.465,19)
Seguros	(1.200,00)	(1.260,00)	(1.323,00)	(1.389,15)	(1.458,61)
Propaganda e Publicidade	(6.600,00)	(6.930,00)	(7.276,50)	(7.640,33)	(8.022,34)
Depreciação	(14.945,88)	(14.945,88)	(14.945,88)	(10.568,58)	(10.568,58)
Manutenção	(1.200,00)	(1.260,00)	(1.323,00)	(1.389,15)	(1.458,61)
Ônibus, Táxis e Selos	(1.200,00)	(1.260,00)	(1.323,00)	(1.389,15)	(1.458,61)
Outros	(105.192,24)	(110.451,85)	(115.974,44)	(121.773,17)	(127.861,83)
Despesas Financeiras	(25.161,56)	(19.651,43)	(12.544,14)	(4.623,12)	-
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	122.462,32	157.350,84	196.973,05	246.184,03	285.862,20

Fonte: Dados conforme pesquisa

A DRE apresenta a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas evidenciando, de maneira esquematizada, os resultados (lucros) projetados pela empresa durante cinco exercícios.

Nota-se que o primeiro período apresentou um Lucro Operacional Bruto de R\$ 424.998,00 e no último exercício analisado o Resultado Operacional Bruto foi de R\$ 615.413,94. O Resultado Líquido no primeiro ano foi de R\$ 122.462,32. Aumentou

progressivamente e no último período analisado, o ano cinco, o Resultado Líquido foi de R\$ 285.862,20.

4.3.7 Lucratividade e Rentabilidade.

Os indicadores financeiros abaixo demonstrados nos quadros 16 e 17 indicam, respectivamente, a lucratividade e a rentabilidade desta nova franquia Tevah.

Quadro 16 - Lucratividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Média
Lucratividade	21,02%	24,56%	27,96%	31,77%	33,79%	27,82%

Fonte: Dados conforme pesquisa

A Lucratividade fica 3,02% acima da TMA, no primeiro ano, chegando a 33,79% em comparação à TMA no quinto ano, tornando o negócio economicamente viável a partir desta ótica. A Lucratividade mostra-se alta considerando a situação projetada com base em dados de franquias já existentes, demonstrando que o planejamento de utilização dos recursos para manter a empresa em funcionamento existente é válido e atrativo.

Quadro 7 - Rentabilidade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Média
Rentabilidade	36,17%	46,47%	58,17%	72,70%	84,42%	59,59%

Fonte: Dados conforme pesquisa

A rentabilidade no primeiro ano já pode ser considerada alta, uma vez que no mercado de aplicações não se encontram oportunidades de investimento que tragam esse retorno apresentando o nível de risco que este empreendimento possui.

CONCLUSÃO

Os estudos envolvidos na construção deste Plano de Negócios propiciaram as análises realizadas. Os indicadores financeiros mostraram que o empreendimento é viável e atrativo, com uma taxa de lucratividade média de 27,82% a.a, o que praticamente nenhuma opção de investimento no mercado oferece, com os níveis de risco semelhantes ao deste. Já a rentabilidade de 59,59% a.m que o estudo aponta, é atrativa. Percebe-se também, como resultado, uma TIR de 52,15%, enquanto o VPL apresenta resultado de R\$ 338.019,97.

Vale destacar que a estrutura gerencial e organizacional da franquia foi desenvolvida ao longo dos 50 anos de lojas Tevah, proporcionando segurança no investidor. Em relação aos resultados dos indicadores e do Plano de Negócios realizado percebe-se que são importantes da análise para a decisão de investir e que o empreendimento analisado entende-se como viável e atrativo para os investidores a partir dos dados coletados.

Investir em uma franquia com mais de 50 anos de know-how pode ser financeiramente oneroso por um lado, mas com certeza oferece mais aporte e segurança ao empreendedor, fazendo com que o alto investimento reflita em ótimos resultados. A marca Tevah já é conhecida e reconhecida, principalmente no estado do Rio Grande do Sul, como referência em moda masculina.

A realidade deste mercado em expansão oferece muitas oportunidades aos investidores e empreendedores que possuem interesses em obter um retorno a médio e longo prazo e com a segurança que uma empresa bem estruturada consegue oferecer. Este é um diferencial das franquias, compartilhamento de conhecimento tecnológico, de gestão e de recursos humanos aos franqueados.

Todavia, a decisão de investimento não é tomada somente com base em relatórios econômicos, mas também é baseada no perfil do empreendedor, que pode optar por investir em uma franquia e passar a representar um nome que não remete a si mesmo ou pode assumir os riscos de iniciar um negócio do zero para poder criar sua imagem e desenvolver seu negócio, com suas características e especificidades.

Quanto da realização deste trabalho foi extremamente gratificante para o autor, pois foi um momento para se aplicar grande parte dos estudos realizados durante a graduação em Administração. O Plano de Negócios é uma ferramenta importantíssima para qualquer tipo de empreendimento empresarial para se criar uma boa estrutura organizacional e para pré-

visualizar, em um estudo de projeção, possíveis cenários mercadológicos, para então se traçar a melhor estratégia com o objetivo de ter estabilidade e atingir os objetivos pretendidos.

O desenvolvimento do planejamento estratégico não deve parar no Plano de Negócios, este é somente o início. Para qualquer empreendimento que deseja sucesso é imprescindível, um nível mínimo de planejamento estratégico, mesmo que informal. Quem o faz estará apto a enfrentar as mudanças do mercado e fica mais bem preparado para aproveitar as novas oportunidades ou diminuir ocasionais prejuízos. Estudar a realidade de abertura de uma franquia proporcionou novos conhecimentos, de um setor pouco explorado pelos empreendedores brasileiros, o mercado de franquias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade geral básica**. 4. ed. Ijuí: editora Unijuí. 2011.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade – Teoria e Prática**. 2ª Ed. Editora Atlas, São Paulo, 2004.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1ª ed. São Paulo. 1998.
- BRUNI, A. L; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. Com aplicações na Calculadora HP 12C e Excel. 3ª Ed. São Paulo, Atlas, 2004.
- CARVALHO, M. C. M de. **Metodologia Científica – Fundamentos e Técnicas**. 23ª Ed. Editora Papyrus, São Paulo, 2010.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 7ª ed. São Paulo: Atlas. 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5ª Ed. Makron Books, São Paulo, 1997.
- DOLABELA, Fernando. **Boa Idéia! E Agora?** 5ª edição. São Paulo: Cultura, 2004.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.
- FLEISCHER, G. A. **Teoria da aplicação do capital**. Um estudo das decisões de investimento. São Paulo: Editora Blücher, 1973.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. São Paulo, 1999.
- _____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.
- GITMAN, L J. **Princípios de administração financeira: Essencial**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. **Princípios de administração financeira**. 10. Ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da Contabilidade – 6ª ed.** – São Paulo: Atlas, 2000.

KASSAI, José Roberto; KASSAI, Silvia; SANTOS, Ariovaldo dos; NETO, Alexandre Assaf. **Retorno de Investimento: Abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10º ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1996.

_____. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica, Livro Texto**. São Paulo: Atlas. 2009

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4ª Ed. Revisada e Ampliada. Editora Atlas, 1995.

_____. **Introdução à administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de; et al. **Manual de contabilidade tributária**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Sílvio Aparecido. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver um potencial empreendedor**. São Paulo: SEBRAE, 1995.

PEREZ JR. José Hernandez; BEGALLI, Glauco Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.

ROBBINS, S. P; DECENZO, D. A.. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Ed. SEBRAE. Brasília, 2009.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, E. B; ZAMBERLAN, L. RASIA, P. C. **Pesquisa em Administração**. Ed. Unijuí, 2009.

ZUCCHI, Alberto Luiz. **Contabilidade de custos: uma introdução**. São Paulo, SP: Scipione, 1992.

<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/13658876/ultimas-noticias/brasil-e-o-segundo-maior-mercado-de-franquias/> acessado em 16/08/2012.

<http://www.portaldofranchising.com.br> Site Oficial ABF acessado em 10/04/2013.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista Semi Estruturado

Nome:

Idade:

Função/Cargo:

Formação:

- 1- Como ocorreu a ideia de abertura de franquia?
- 2-De que maneira ocorrem os contatos com os franqueadores? Com que frequência?
- 3-Quais os auxílios que a franqueadora oferece?
- 4- Por que investir em uma franquia e não na abertura de uma empresa própria? Quais as vantagens que o(a) Sr.(a) identificou nesse processo de abertura de franquia?
- 5- Quais as desvantagens que o(a) Sr.(a) percebe em ser dono de uma empresa franqueada?

APÊNDICE 2 – Tabela de desembolsos mensais do financiamento

Prestação	Amortização	Juros	Prestação	Saldo Devedor
			R\$ 190.840,35	R\$ (190.840,35)
1	R\$ -	R\$ 2.150,30	R\$ 2.150,30	R\$ 236.971,65
2	R\$ -	R\$ 2.150,30	R\$ 2.150,30	R\$ 236.971,65
3	R\$ -	R\$ 2.150,30	R\$ 2.150,30	R\$ 236.971,65
4	R\$ -	R\$ 2.150,30	R\$ 2.150,30	R\$ 236.971,65
5	R\$ -	R\$ 2.150,30	R\$ 2.150,30	R\$ 236.971,65
6	R\$ -	R\$ 2.150,30	R\$ 2.150,30	R\$ 236.971,65
7	R\$ 4.660,41	R\$ 2.150,30	R\$ 6.810,72	R\$ 232.311,24
8	R\$ 4.702,70	R\$ 2.108,02	R\$ 6.810,72	R\$ 227.608,54
9	R\$ 4.745,37	R\$ 2.065,34	R\$ 6.810,72	R\$ 222.863,16
10	R\$ 4.788,43	R\$ 2.022,28	R\$ 6.810,72	R\$ 218.074,73
11	R\$ 4.831,88	R\$ 1.978,83	R\$ 6.810,72	R\$ 213.242,84
12	R\$ 4.875,73	R\$ 1.934,99	R\$ 6.810,72	R\$ 208.367,12
13	R\$ 4.919,97	R\$ 1.890,74	R\$ 6.810,72	R\$ 203.447,14
14	R\$ 4.964,62	R\$ 1.846,10	R\$ 6.810,72	R\$ 198.482,53
15	R\$ 5.009,67	R\$ 1.801,05	R\$ 6.810,72	R\$ 193.472,86
16	R\$ 5.055,12	R\$ 1.755,59	R\$ 6.810,72	R\$ 188.417,74
17	R\$ 5.101,00	R\$ 1.709,72	R\$ 6.810,72	R\$ 183.316,74
18	R\$ 5.147,28	R\$ 1.663,43	R\$ 6.810,72	R\$ 178.169,46
19	R\$ 5.193,99	R\$ 1.616,73	R\$ 6.810,72	R\$ 172.975,47
20	R\$ 5.241,12	R\$ 1.569,60	R\$ 6.810,72	R\$ 167.734,35
21	R\$ 5.288,68	R\$ 1.522,04	R\$ 6.810,72	R\$ 162.445,67
22	R\$ 5.336,67	R\$ 1.474,05	R\$ 6.810,72	R\$ 157.109,00
23	R\$ 5.385,09	R\$ 1.425,62	R\$ 6.810,72	R\$ 151.723,91
24	R\$ 5.433,96	R\$ 1.376,76	R\$ 6.810,72	R\$ 146.289,95
25	R\$ 5.483,27	R\$ 1.327,45	R\$ 6.810,72	R\$ 140.806,68
26	R\$ 5.533,02	R\$ 1.277,69	R\$ 6.810,72	R\$ 135.273,66
27	R\$ 5.583,23	R\$ 1.227,49	R\$ 6.810,72	R\$ 129.690,43
28	R\$ 5.633,89	R\$ 1.176,82	R\$ 6.810,72	R\$ 124.056,54
29	R\$ 5.685,01	R\$ 1.125,70	R\$ 6.810,72	R\$ 118.371,52
30	R\$ 5.736,60	R\$ 1.074,12	R\$ 6.810,72	R\$ 112.634,92
31	R\$ 5.788,66	R\$ 1.022,06	R\$ 6.810,72	R\$ 106.846,27
32	R\$ 5.841,18	R\$ 969,53	R\$ 6.810,72	R\$ 101.005,08
33	R\$ 5.894,19	R\$ 916,53	R\$ 6.810,72	R\$ 95.110,90
34	R\$ 5.947,67	R\$ 863,05	R\$ 6.810,72	R\$ 89.163,23
35	R\$ 6.001,64	R\$ 809,08	R\$ 6.810,72	R\$ 83.161,59
36	R\$ 6.056,10	R\$ 754,62	R\$ 6.810,72	R\$ 77.105,49
37	R\$ 6.111,05	R\$ 699,66	R\$ 6.810,72	R\$ 70.994,43
38	R\$ 6.166,51	R\$ 644,21	R\$ 6.810,72	R\$ 64.827,93
39	R\$ 6.222,46	R\$ 588,26	R\$ 6.810,72	R\$ 58.605,47
40	R\$ 6.278,92	R\$ 531,79	R\$ 6.810,72	R\$ 52.326,54
41	R\$ 6.335,90	R\$ 474,82	R\$ 6.810,72	R\$ 45.990,64
42	R\$ 6.393,39	R\$ 417,32	R\$ 6.810,72	R\$ 39.597,25
43	R\$ 6.451,41	R\$ 359,31	R\$ 6.810,72	R\$ 33.145,84
44	R\$ 6.509,95	R\$ 300,77	R\$ 6.810,72	R\$ 26.635,89
45	R\$ 6.569,02	R\$ 241,70	R\$ 6.810,72	R\$ 20.066,88
46	R\$ 6.628,63	R\$ 182,09	R\$ 6.810,72	R\$ 13.438,25
47	R\$ 6.688,78	R\$ 121,94	R\$ 6.810,72	R\$ 6.749,47
48	R\$ 6.749,47	R\$ 61,25	R\$ 6.810,72	R\$ (0,00)