

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E  
FINANCEIRA NA IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Kelen Suian de Oliveira Rodrigues e Silvana Marin Arend**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2011**

# **ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA NA IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIA**

**por**

**Kelen Suian de Oliveira Rodrigues e Silvana Marin Arend**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof. Robson Machado da Rosa**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2011**

**Universidade Federal De Santa Maria  
Centro De Ciências Sociais E Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA NA  
IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIA**

elaborado por

**Kelen Suian de Oliveira Rodrigues  
e Silvana Marin Arend**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Professor Robson Machado da Rosa**  
(Presidente/Orientador)

**Professor Joaquim Luiz Rodrigues Dorneles, Ms. (UFSM)**

**Professor Sandro Augusto Martins Bittencourt, Ms. (UFSM)**

Santa Maria, 30 de novembro de 2011

## **RESUMO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA NA IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIA**

**AUTORAS:** Kelen Suian de Oliveira Rodrigues e Silvana Marin Arend  
**ORIENTADOR:** Robson Machado da Rosa

O Brasil encontra-se inserido em um cenário, no qual o empreendedorismo torna-se, a cada ano, uma opção mais frequente para a população. Entretanto, ser dono de seu próprio negócio não é uma tarefa tão simples, visto que a maioria das novas empresas não conseguem dar continuidade a suas atividades. Neste contexto surge o ramo de franquias como uma opção mais segura de investimento. Apesar disso, não existem empreendimentos sem risco, sendo fundamental a realização de uma análise da viabilidade econômica e financeira para que o empresário saiba se o novo empreendimento lhe trará o retorno mínimo esperado. Para a efetivação desta análise, torna-se necessária a disponibilização de dados, os quais devem ser fornecidos pelo franqueador, sendo que este os disponibiliza em um tempo não hábil para uma análise minuciosa. Então, como o empreendedor poderá analisar a viabilidade econômica e financeira de se implantar uma franquia de uma maneira rápida e eficiente? Sendo assim, este trabalho, visando atingir seu objetivo geral, propôs um modelo simplificado de planilhas, onde foi necessário, inicialmente, fazer um levantamento dos indicadores utilizados na verificação da viabilidade econômica e financeira e, em seguida, foi realizado uma explanação de como devem ser interpretados os resultados de tais planilhas. Com isso, o modelo de planilhas proposto servirá para auxiliar o empreendedor, de maneira rápida e eficiente, na tomada de decisão quanto à implantação ou não da franquia.

Palavras-chave: Franquia. Viabilidade econômica e financeira. Empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

Conclusion Work  
Course of Course Accounting Science  
Federal University of Santa Maria

### **ANALYSIS OF ECONOMIC AND FINANCIAL VIABILITY IN FRANCHISE IMPLEMENTATION**

**AUTHORS: KELEN SUIAN DE OLIVEIRA RODRIGUES & SILVANA MARIN AREND**  
**ADVISER: ROBSON MACHADO DA ROSA**

Brazil is inserted in a scenario in which entrepreneurship becomes each year a common option for people. However, setting up your own business is not a simple task, since most new businesses fail to get along with their activities. In this context, currently franchise figures as a safer investment option. Nevertheless, there are not safe entrepreneurships, and it is crucial to carry out a financial and economic analysis in order to the owner knows if the new venture will bring the expected return. For this analysis data may be provided by the franchiser, who has to do it in a reasonable time for a careful evaluation. So how can the entrepreneur analyze in a fast and efficient way the economic and financial feasibility to implement a franchise? Thus in the present work we have proposed a simple spreadsheet model; initially a survey of the indicators used to verify economic and financial feasibility was required, and subsequently an explanation on how the results of such spreadsheets should be analyzed. Therefore, the proposed model will be useful to assist quickly and efficiently prospective entrepreneurs in decision making regarding the implementation or not of the franchise.

Keywords: franchise; economic and financial viability; entrepreneurship

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diagrama de fluxo de caixa.....	23
Figura 2 - Ponto de equilíbrio .....	27
Figura 3 - Custeio por absorção .....	30
Figura 4 - Custeio variável.....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Custo dos produtos .....	36
Quadro 2 - Projeção de vendas e custo do produto vendido .....	36
Quadro 3 - Impostos e despesas variáveis de vendas.....	37
Quadro 4 - Opção de tributação .....	37
Quadro 5 – Simples nacional .....	38
Quadro 6 - Custos e despesas fixas .....	39
Quadro 7 - Depreciação .....	39
Quadro 8 - Custos dos funcionários .....	40
Quadro 9 - Investimento inicial .....	41
Quadro 10 - Capital social .....	41
Quadro 11 - Empréstimos .....	42
Quadro 12 - Margem de contribuição unitária .....	43
Quadro 13 - Ponto de equilíbrio anual.....	43
Quadro 14 - Fluxo de caixa anual .....	44
Quadro 15 - Índices de viabilidade econômica e financeira .....	45

## LISTA DE EQUAÇÕES

Fórmula 1 - Margem bruta.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Fórmula 2 - Margem operacional .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Fórmula 3 - Margem líquida .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Fórmula 4 – Valor presente líquido .....	<b>Erro! Indicador não definido.4</b>
Fórmula 5 – Payback .....	<b>Erro! Indicador não definido.5</b>
Fórmula 6 – Índice de Lucratividade .....	<b>Erro! Indicador não definido.6</b>
Fórmula 7 – Taxa interna de retorno .....	<b>Erro! Indicador não definido.7</b>
Fórmula 8 – Ponto de equilíbrio .....	<b>Erro! Indicador não definido.8</b>
Fórmula 9 – Ponto de equilíbrio contábil .....	<b>Erro! Indicador não definido.8</b>
Fórmula 10 – Ponto de equilíbrio econômico .....	<b>Erro! Indicador não definido.8</b>
Fórmula 11 – Ponto de equilíbrio financeiro .....	<b>Erro! Indicador não definido.8</b>



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA</b> .....	<b>11</b>
1.1.1 OBJETIVO GERAL .....	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>1.2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 O EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 FRANQUIAS</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA</b> .....	<b>20</b>
2.3.1 RENTABILIDADE .....	21
2.3.2 FLUXO DE CAIXA .....	22
2.3.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO OU VALOR ATUAL LÍQUIDO .....	23
2.3.4 PAYBACK.....	24
2.3.5 PAYBACK ATUALIZADO OU DESCONTADO .....	25
2.3.6 ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE .....	26
2.3.7 TAXA INTERNA DE RETORNO .....	26
2.3.8 PONTO DE EQUILÍBRIO .....	27
<b>2.4 MÉTODOS DE CUSTEIOS</b> .....	<b>29</b>
2.4.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO.....	29
2.4.2 CUSTEIO VARIÁVEL.....	30
2.4.3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC).....	32
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>34</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>35</b>
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>47</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente muitos brasileiros buscam abrir seu próprio negócio por insatisfação no serviço em que atuavam; por busca de incremento na renda familiar; como opção para enfrentar as dificuldades socioeconômicas do Brasil, como o desemprego; por enxergar, no mercado, uma ótima oportunidade de independência financeira e profissional; ou por satisfação pessoal.

Para a economia de um país, é importante existir pessoas capazes de empreender, inovar, ou seja, de investir seu próprio dinheiro na criação de novas empresas, gerando assim empregos, tributos para o governo, o que acelera o crescimento do país.

Entretanto, empreender não é tão simples como muitas pessoas pensam. São exigidos do empreendedor conhecimentos essenciais do mercado em que irão atuar, do produto ou serviço que irão disponibilizar, conhecimentos administrativos, financeiros, de liderança, gestão empresarial e gestão de pessoas; além do mais, é preciso coragem, determinação, disponibilidade de tempo entre outros atributos.

Abrir o próprio negócio é estar disposto a correr riscos; por isso, há muitos empreendedores que preferem entrar no ramo de franquias, pois participar de uma franquia, ou seja, ser um franqueado é enfrentar o mercado com uma marca já conhecida, com programas de planejamento e controle já estruturados, com treinamentos disponibilizados pelo franqueador e custos de divulgação e propaganda da marca rateados entre todos os franqueados.

Contudo, o franqueado deve estar atento ao fato de que, por mais estruturada e consagrada que esteja a marca no mercado, não existe empreendimento sem risco, e ser cuidadoso com as informações passadas pelo franqueador, saber utilizá-las e interpretá-las de maneira consciente e não ilusória é fundamental para o sucesso do empreendimento.

Dispondo dos dados disponibilizados pela franquia, como custo dos produtos, valor do investimento inicial, taxa de franquia, previsão da receita, previsão de

despesas fixas e variáveis, o empreendedor deve analisar a rentabilidade do investimento, o valor do investimento no tempo, conhecer seu período de recuperação, a taxa interna de retorno proporcionada, para saber se realmente os resultados são aqueles esperados pelo investidor.

Sabendo da existência do fator risco embutido na criação de uma empresa, a taxa de retorno do empreendedor deve ser superior às taxas disponibilizadas no mercado, como cadernetas de poupança ou aplicações de renda fixa, onde o risco é menor. Se a taxa de retorno que será proporcionada pela franquia for menor ou próxima daquelas disponibilizadas em aplicações de menor risco, é preferível que o empreendedor aplique seu dinheiro no mercado financeiro a fazer parte de uma franquia.

Para realizar essa análise, a partir dos dados disponibilizados pela franquia, será necessário efetuar um estudo minucioso destes dados, despendendo, para isso, de um longo tempo.

Analisando a Lei 8.955/94, lei que rege o sistema de franquias, verificou-se que existe a possibilidade de o franqueador disponibilizar todos os dados sobre a franquia até dez dias antes da assinatura do contrato de franquia. Se assim ocorrer, dez dias serão um espaço de tempo muito reduzido diante dos fatos a serem analisados e de todo um estudo a ser realizado com esses dados. Deste modo, a análise da viabilidade econômica pode estar sendo prejudicada em termos de qualidade e confiabilidade pela falta de tempo hábil para sua execução.

Sendo assim, neste trabalho, como tema, foi proposta a viabilidade econômica e financeira na implantação de franquia. Diante do contexto descrito, buscou-se responder à seguinte questão: como o empreendedor analisará a viabilidade de se implantar uma franquia de maneira rápida e eficiente?

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

Para atingir o resultado final deste trabalho, foram cumpridos o objetivo geral e os objetivos específicos, explanados a seguir.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Criar uma sugestão de planilha para análise da viabilidade econômica e financeira na implantação de uma franquia.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Para a realização do objetivo geral deste estudo, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Determinar os indicadores utilizados na análise da viabilidade econômica e financeira;
- b) Criar uma sugestão de planilha para análise da viabilidade econômica e financeira;
- c) Demonstrar como se interpretam os resultados gerados pela planilha desenvolvida.

## **1.2 Justificativa**

O número de empreendedores no Brasil tem aumentado a cada ano. Segundo pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o Brasil

registrou, em 2010, a maior taxa de empreendedorismo entre os países do G20, grupo que reúne as 20 maiores economias do mundo. Porém, uma dúvida tem preocupado estes empreendedores que é saber se o empreendimento escolhido terá êxito ou não, pois grande parte destas empresas encerram suas atividades antes mesmo de completarem um ano de constituição.

Ao insucesso destas empresas popularmente são relatados alguns motivos, como a falta de conhecimentos gerenciais e financeiros do proprietário para gerir seu caixa, falta de conhecimento do mercado onde atua, pouca informação sobre seu produto/serviço e, principalmente, pela falta de projeção e planejamento que analisa a possibilidade de seu negócio permanecer no mercado.

Outro grande desafio é escolher em que ramo atuar para obter sucesso. Nesse sentido, devem ser analisados os conhecimentos e as preferências do investidor. A melhor área a ser escolhida é a que o empreendedor mais domina e a que o proporcionará maior prazer. Depois de escolhido o ramo, deverá optar ou por um negócio próprio, independente, sendo necessário tempo para criar, testar e implementar o produto/serviço, e ainda conquistar a aceitação dos consumidores, ou optar por uma franquia, que, de imediato, é uma marca já aceita pelos clientes com sistemas de negócios já testados com sucesso comprovado, sendo esta última uma das opções mais escolhidas, pela facilidade proporcionada.

Desde seu surgimento, o sistema de franquias vem sendo cada vez mais utilizado por organizações dos mais diversos ramos e portes. Uma franquia bem estruturada e bem administrada se torna um negócio menos arriscado, visto que, segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2006), cerca de 80% das pequenas empresas comerciais independentes, criadas no Brasil, fecham suas portas antes de completar o quinto ano de vida, enquanto que, nas franquias, essa taxa não chega a 15%.

Mesmo que a franquia seja um bom negócio, existe um percentual de risco de o negócio não durar muito tempo. Sendo assim, torna-se fundamental, através da busca de dados e informações disponibilizadas pelas franquias, analisar a viabilidade econômica e financeira de se investir neste negócio. Para que seja feito o estudo de viabilidade econômica e financeira da franquia, é necessário que a mesma disponibilize a Circular de Oferta de Franquia. Este documento é composto

por dados comerciais, financeiros e jurídicos da franquia fornecidos pelo franqueador, por escrito, em linguagem acessível ao franqueado. Segundo a Lei das Franquias 8.955/94, a circular deverá conter, além dos dados citados acima, os balanços e as demonstrações financeiras da empresa franqueadora dos últimos dois exercícios.

Todavia, a Lei 8.955/94 traz um empecilho em relação ao acesso aos dados da franquia pelo franqueado, pois, em seu Artigo 4, apesar de dizer que a Circular Oferta de Franquia deva ser entregue ao candidato a franqueado, no mínimo, 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato, caso o franqueador utilize este prazo no seu limite, os dez dias. Assim, minimizam-se as possibilidades de transferência de informações da franquia para não franqueados, por precaução. Isso torna a análise da viabilidade econômica e financeira algo muito difícil de ser realizada, já que sobram poucos dias para uma cuidadosa leitura do documento.

A partir destas informações, percebeu-se a necessidade de facilitar o processo de análise da viabilidade econômica e financeira através da criação de uma sugestão de planilha. Por meio deste instrumento, o empreendedor, tendo posse da circular oferta de franquia, obterá uma conclusão de forma simples e rápida quanto à tomada de decisão, verificando se é viável ou não implantar uma franquia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a realização deste estudo, foi necessária a utilização de instrumentos bibliográficos fundamentais para conclusão do mesmo. Foram revisados assuntos como empreendedorismo, franquias, índices de viabilidade econômica e financeira e métodos de custeio.

### **2.1 O empreendedorismo**

O termo empreendedor, segundo Mendes (2009), é originado da língua francesa na primeira década de 1700. Foi denominado de ENTREPRENEURSHIP o indivíduo inovador, aquele que assume ou corre riscos. Por volta de 1800, o termo era relacionado a pessoas que detinham a capacidade de transformar uma área com baixa produtividade em uma área com maior rentabilidade.

Contemporaneamente, conforme Dornelas (2008), o conceito de empreendedorismo está sendo bastante estudado nos últimos anos no Brasil. Nos Estados Unidos, este termo é analisado e avaliado há anos.

Para compreender o processo do empreendedorismo, é necessário observar o fato da globalização, a qual fez com que as empresas necessitassem de alternativas que diminuíssem os custos dos produtos para aumentar a competitividade no mercado, causando a extinção daquelas que não acompanharam tal desenvolvimento. Este fato acabou por provocar alta taxa de desemprego nas cidades brasileiras.

Como alternativa de sobrevivência, muitas pessoas lançaram-se ao mercado como empresárias, sem nenhum conhecimento e experiência sobre como

administrar o seu negócio; tinham apenas o pouco de economias que haviam lhes restado. Como consequência disso, vieram as altas taxas de mortalidade das pequenas e médias empresas, divulgadas por pesquisas realizadas pelo SEBRAE.

Apesar desse histórico de dificuldades, para Mendes (2009), são nas pequenas empresas que estão as promessas para o desenvolvimento capaz de movimentar a economia de uma nação. Para um país justo e equilibrado, deve existir estímulo à criação e sustentabilidade destas empresas, o que contribui para distribuição de renda e qualidade de vida de muitas pessoas.

Segundo Dornelas (2008), com a intenção de estabilizar a economia, despertaram, no meio acadêmico, estudos sobre conceitos de empreendedor e empreendedorismo, juntamente com programas específicos do governo para o público empreendedor. Tudo isso incentivou, cada vez mais, o brasileiro a constituir empresas duradouras e diminuir as altas taxas de mortalidade de pequenas e médias empresas.

Mendes (2009, p.9) diz que “o legítimo empreendedor move o mundo, faz girar a economia, sente prazer em contribuir e inovar.” O mesmo autor confirma que,

o empreendedor é o ser ousado, sujeito a erros e acertos, alegrias e tristezas, críticas e elogios, comparações, decepções, inveja e perseguição, quer na sua vida pessoal, quer na profissional. Não importa o quanto tenha conseguido amearhar em determinado período de tempo, mas é o ser criativo, dinâmico, perspicaz, otimista em todos os sentidos, cujo projeto de vida não tem como dar errado (MENDES, 2009, p.5).

De acordo com Dornelas (2008), a partir de estudos realizados pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), chegou-se a dois tipos de empreendedorismo, o empreendedor por necessidade e o empreendedor por oportunidade. O empreendedor por oportunidade é aquele que inicia o seu negócio sabendo aonde quer chegar, utilizando-se de planejamentos prévios, gerando empregos, riqueza e desenvolvimento para a economia em que está atuando. Já o empreendedor por necessidade é aquele que constitui o seu empreendimento por estar desempregado e não encontrar outras opções no mercado de trabalho, sem planejamento prévio, com a maior probabilidade de ocasionar o seu fracasso e não contribuir para o desenvolvimento da economia em que atua.



Dessa forma, Mendes diz que,

empreendedorismo por necessidade – está relacionado a qualquer atividade profissional iniciada por indivíduos comuns, cuja única alternativa digna de sobrevivência em determinado momento de sua existência é a aventura por conta própria e risco no complexo mundo dos negócios. Empreendedor no seu estado natural não empreende por necessidade, mas por convicção absoluta na obtenção de resultados positivos. Para ele não existe outra opção; a única opção é vencer (MENDES, 2009, p.12/13).

Com base nisso, o empreendedor é aquela pessoa que deve proporcionar crescimento e desenvolvimento econômico, gerando empregos, satisfação e bem estar às pessoas ao seu redor; como consequência destas atitudes, obtém rendimentos positivos de seu investimento.

Segundo divulgação feita pelo SEBRAE (2010), pesquisas realizadas pelo GEM, em 2010, mostram que o Brasil possui a maior taxa de empreendedorismo estando entre os 17 países membros do G20 que participaram desta pesquisa. Consta ainda que, desde 2003, os empreendedores por oportunidades estão em maioria comparados com os empreendedores por necessidade. Em 2010, para cada empreendedor por necessidade, havia 2,1 que empreenderam por oportunidade. Conclusões desta mesma divulgação afirmam que, apesar de os resultados serem positivos para o Brasil, este precisa evoluir através de políticas e apoio ao empreendedor por parte do governo.

Percebe-se que empreender não é algo fácil, ainda mais quando se trata de empreendedorismo por necessidade. Se o candidato, ao abrir seu próprio negócio, possuir as características de um empreendedor de sucesso certamente ele teria mais chances de ser bem sucedido no seu negócio.

Para configurar esse perfil, Dornelas (2008) cita as características que os empreendedores de sucesso possuem. Diz que eles são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas, apaixonados pelo que fazem, independentes, constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipe, são bem relacionados, organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Ainda conforme Dornelas (2008), o empreendedorismo é um processo que pode ser ensinado, apesar de que, durante muitos anos, persistiu que empreendedor era inato, proliferando o seguinte pensamento: “ou você nascia um, ou deveria desistir de criar seu próprio negócio”. Atualmente, sabe-se que o empreendedorismo pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa, desde que estude o perfil do empreendedor e entenda as características de empreendedores de sucesso, como anteriormente citadas, sintetizadas agora da seguinte maneira:

O talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios (DORNELAS, 2008, p.25).

Portanto, antes de investir tempo e capital em uma empresa, é necessário estudar o empreendedorismo, seu processo, sua definição, bem como estar atento às características importantes para se obter sucesso. Atualmente o mercado não está mais aberto para amadorismo, sendo fundamental um aprofundamento do assunto para obter o êxito desejado.

## **2.2 Franquias**

Conforme Ribas (2006), a origem do sistema de *franchising* ocorreu em 1850 com a Singer Sewing Machine Company, fabricante de máquinas de costura, que precisava divulgar seu produto e oferecer manutenções quando necessárias. Para isso, oferecia a comerciantes que se dispunham a seguir suas regras, a utilização de seu nome Singer e também as vantagens comerciais. Em pouco tempo, a indústria tornou-se conhecida em quase todo território americano com pouco investimento, o que provou ser uma ótima inovação, sendo posteriormente seguida por outras empresas.

A partir disso, franquia foi assumindo definições esclarecedoras, sendo hoje um sistema de comercialização regulamentado por contrato, em que o franqueador é o detentor da marca/produto e disponibiliza para o franqueado sua utilização,

exigindo remuneração para isso. Nesse contexto, seu conceito é bastante estudado e discutido por diversos autores. Para Ribas,

franquia é um clone de uma empresa, de sucesso, que multiplica canais de distribuição e/ou gera direitos autorais ao franqueador e renda para o franqueado (RIBAS, 2006, p.24).

Segundo Dornelas,

o franchising é um modelo de negócios que visa a estabelecer uma estratégia para distribuição e comercialização de produtos e serviços. Existem dois atores principais no processo: o franqueador e o fraqueado. Para que o sistema tenha êxito e os dois saiam ganhando, é importante a relação de parceria (DORNELAS, 2008, p.191).

Conforme Mauro,

franchising é um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de know-how de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação. Assim, esses terceiros comporão um de seus canais de distribuição de produtos e/ou serviços (MAURO, 1999, p.69).

Ainda segundo Mauro (1999), a relação entre franqueador e franqueado deve ser de parceria, pois um é totalmente dependente do outro; os dois juntos, mas sob a liderança do franqueador, devem buscar um melhor atendimento às necessidades dos clientes para a fidelização e fortalecimento contra a concorrência.

Dornelas (2008, p.191) diz que “franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado”, e,

franqueado é a pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquia, investindo recursos no próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por este (DORNELAS, 2008, p.191).

Para Mauro (1999), o sistema *franchising* é um sucesso porque apresenta mais vantagens do que desvantagens. Mesmo sendo desvantagens as analisadas, elas são consideradas como desafios que poderão ser minimizados pelas empresas envolvidas no sistema. Apesar disso, o autor afirma que os riscos de não continuidade do negócio, inserido no sistema de *franchising*, apenas são reduzidos, mas não eliminados.

Como vantagens deste sistema, o mesmo autor destaca a rápida inserção de mercado, por parte do sistema de franquias, proporcionando um crescimento

acelerado a partir de recursos próprios e tornando então sua marca ainda mais conhecida e divulgada, expandindo-se até mesmo internacionalmente. Sua instalação geralmente ocorre em pontos comerciais estratégicos como shoppings. Nesse sentido, o franqueado escolhe atuar na ou perto da comunidade em que vive, possibilitando maior aceitação e desempenho por conhecer melhor o mercado local. Uma das maiores vantagens é a economia de escala industrial, administrativa e de marketing, pois as redes conseguem melhores preços, otimizam o uso do montante destinado à propaganda, conseguem investir mais no desenvolvimento de produtos, aumentando assim seu poder de competição. Também ocorre a fácil obtenção de dados para o franqueador, já que este se compromete a prestar contas, tornando o gerenciamento da rede mais acessível. Sua imagem padronizada e comunicação intensa tornam o cliente mais bem informado sobre a empresa.

Ribas (2006) estabelece algumas características comuns de empresas que alcançaram sucesso ao implantar o sistema de *franchising*:

- a) São empresas de marcas consagradas que atraem o público;
- b) Possuem produtos e/ou serviços que satisfazem as necessidades dos seus consumidores;
- c) Possuem uma metodologia de trabalho eficaz que pode ser transferida para outros empresários através de treinamentos;
- d) Têm facilidade na instalação do padrão de seu ponto comercial em qualquer região;
- e) Proporcionam ao franqueado rentabilidade compatível com o investimento necessário para sua instalação e funcionamento.

O sistema de franquias é disciplinado pela Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994. Esta Lei determina, em seu Artigo 3º, que o franqueador deve disponibilizar ao franqueado interessado uma circular de oferta de franquia, em linguagem de fácil compreensão. Este documento é composto por informações comerciais, financeiras e jurídicas da franquia, devendo conter obrigatoriamente todos os aspectos indicados na Lei 8.955, sendo que a falta de algum destes itens poderá motivar a rescisão do contrato. Deverá também dispor sobre a relação entre franqueado e franqueador, suas responsabilidades e seus direitos.

Dentre os aspectos que a Lei 8.955 exige como obrigatórios para compor a circular de oferta, consta que deverá ser apresentado um modelo padrão de contrato de franquia. Para Mauro,

cada contrato de franquia tem sua individualidade, que refletirá a operação e a relação específica de determinada empresa. Apesar desta multiplicidade de opções, algumas cláusulas são sempre necessárias e obrigatórias para caracterizar o contrato de franquia, tais como as que determinam: concessão de franquia e uso da(s) marca(s); prazo e condições de renovação contratual; delimitação do território; direito e obrigações do franqueado; programas de treinamento; serviços prestados pelo franqueador; fornecimento de produtos e equipamento; publicidade e marketing; controle de qualidade; taxas e verbas a serem pagas pelo franqueado; instrumentos de fiscalização e controle; cessão de direitos e sua transferência; modificações no sistema; cancelamento ou rescisão contratual, entre outras (MAURO, 1999, p. 112).

Ainda dentro da lei referida anteriormente, destaca-se o Artigo 4º que determina o prazo mínimo para que seja disponibilizada a Circular Oferta de Franquia ao candidato a franqueado. Este prazo deve ser de “no mínimo, 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou do pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador, à empresa ou à pessoa ligada a este.” Não ocorrendo o disposto no artigo:

O franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos (REDAÇÃO DADA PELA LEI Nº 8.955/1994).

São inúmeros os detalhes que o candidato a franqueador deve cuidar na hora de tomar a decisão por abrir uma franquia. Ele deve analisar suas vantagens e desvantagens, o valor do investimento inicial, estudar em que ramo ele deve atuar, precisando tudo isto ser feito, para que, no final, seu empreendimento lhe traga um melhor retorno e perca o menor tempo.

### **2.3 Viabilidade econômica e financeira**

Antes de o franqueado tomar qualquer decisão de investimento, deve analisar a viabilidade econômica e financeira da franquia. Esta análise poderá ser realizada

através de estimativas de investimentos iniciais, da análise da rentabilidade do negócio e de ferramentas matemáticas como valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), Payback, Payback atualizado e ponto de equilíbrio.

### 2.3.1 Rentabilidade

Braga (2010, p.30) aponta que “podemos conceituar rentabilidade como grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital investido”. Esta taxa de rentabilidade do empreendimento deve ser avaliada também conforme as expectativas do investidor, pois este assumirá um risco elevado, precisando então estar ciente de que poderiam ser encontradas, no mercado, outras formas de investimentos com riscos menores.

A rentabilidade de um investimento, segundo Braga (2010), é determinada através de alguns indicadores como a margens de lucratividade das vendas.

A margem de lucratividade das vendas é composta pelos seguintes índices:

- a) Margem Bruta: indica o percentual de lucro depois de deduzido o custo das vendas. Está demonstrada na Fórmula 1.

$$\text{Margem bruta} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita operacional líquida}} \quad (1)$$

- b) Margem Operacional: é o percentual da receita operacional líquida, deduzindo as despesas operacionais, representada pela Fórmula 2.

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita operacional líquida}} \quad (2)$$

- c) Margem Líquida: é o percentual da receita operacional líquida sobre o lucro líquido. Está evidenciada na Fórmula 3.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita operacional líquida}} \quad (3)$$

### 2.3.2 Fluxo de Caixa

Motta (2009, p.121) relata que “fluxo de caixa é um procedimento estruturado para se avaliar a viabilidade de investimentos.” Mas para que este procedimento reporte-se a conclusões válidas, é necessário que sua projeção seja realizada com o máximo de exatidão possível.

Segundo Padoveze (2011), na projeção de um fluxo de caixa para a análise de um investimento, devem ser consideradas apenas saídas líquidas de caixa ou investimento inicial e entradas líquidas de caixa ou benefícios monetários líquidos; ou seja, no cálculo do benefício monetário líquido, por exemplo, devem se somar as receitas oriundas do projeto menos as despesas necessárias para produzir e vender os serviços/produtos que geram essas receitas.

A projeção do fluxo de caixa torna-se necessária para a análise da viabilidade econômica e financeira de um projeto, visto que é através desta projeção que se calcula o Valor Presente Líquido (VPL), um dos métodos de avaliação de investimentos que será abordado no decorrer deste trabalho.

Para Casarotto Filho (1994), o fluxo de caixa pode ser representado pelo Diagrama de Fluxo de Caixa, que demonstra as receitas ou entradas de caixa indicadas por setas para cima, e as despesas ou saídas de caixa indicados por setas para baixo, ocorrendo em instantes diferentes de tempo representado na escala horizontal, como mostra a Figura 1.

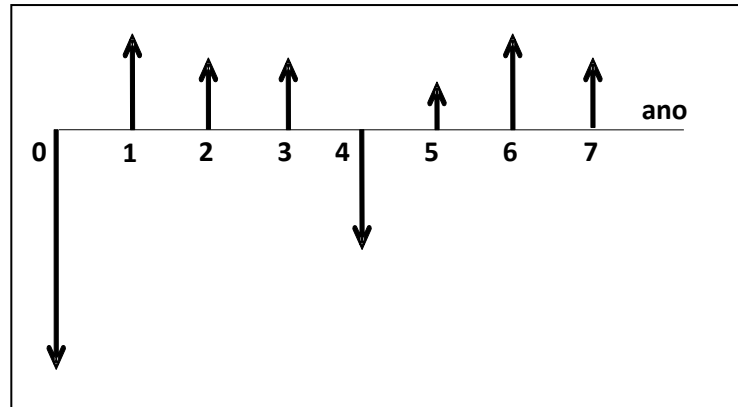


Figura 1 - Diagrama de fluxo de caixa  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.3.3 Valor presente líquido ou valor atual líquido

É de extrema importância se considerar o valor do dinheiro no tempo, tendo em vista que uma quantia investida hoje não terá o mesmo valor daqui a um ano. Deve-se considerar o custo de oportunidade deste montante como se ele fosse utilizado em outro investimento, por exemplo, em uma caderneta de poupança, rendendo juros sem nenhum risco. Segundo Motta et al. (2009), Valor Presente Líquido é a técnica mais utilizada para análise da viabilidade econômica e financeira de um investimento.

O Valor Presente Líquido (VPL) é a soma das entradas de caixa menos o custo do investimento inicial, atualizados a uma taxa de atratividade, escolhida pelo investidor, no momento inicial do investimento, ou seja, quando ocorre o primeiro desembolso. Assim:

Valor atual líquido (VAL) é a diferença entre os valores atuais das entradas líquidas de caixa e os das saídas de caixa relativas ao investimento líquido. Deste modo o VAL corresponde a uma quantificação dos benefícios adicionais provocados pela proposta de investimento (BRAGA,2010, p.286).

Ainda conforme Braga (2010), se o  $VPL > 0$ , o investimento é economicamente viável e pode ser efetuado, pois os benefícios gerados por ele são superiores às saídas líquidas de caixa, proporcionando o retorno desejado pelo investidor. Quando se tem o  $VPL < 0$ , o investimento não é economicamente viável,



devendo ser rejeitado, pois o seu benefício é inferior ao custo do investimento. Já quando o VPL = 0, significa que os fluxos de caixa do investimento são apenas suficientes para restituir o capital investido.

Para o cálculo do VPL, utiliza-se a Fórmula 4, demonstrada a seguir.

$$VPL = \left[ \sum_{j=1}^n \frac{E_j}{(1+i)^j} \right] (-) \left[ I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{I_j}{(1+i)^j} \right] \quad (4)$$

Considera-se que  $E_j$  é cada uma das entradas líquidas de caixa;  $I_0$  corresponde ao valor do investimento inicial;  $I_j$ , as saídas líquidas de caixa;  $i$  é a taxa de desconto utilizada;  $j$ , os períodos de ocorrência dos fluxos de caixa e  $n$  corresponde ao total de períodos de duração do projeto.

### 2.3.4 Payback

O payback corresponde ao tempo necessário para que o investimento seja recuperado. Um investimento significa uma saída de caixa, em função da qual espera-se receber entradas de caixas que recuperem esta saída. Nesse sentido, o tempo de retorno é o payback:

Payback é definido como o número esperado de anos exigido para recuperar o investimento original, foi o primeiro método formal usado para avaliação de projetos (WESTON e BRIGHAM, 2000, p.531).

Para Motta et al. (2009, p.147), “denomina-se tempo de repagamento do investimento ou payback a quantidade de períodos que se leva para recuperar o investimento”.

O cálculo do prazo de retorno é simples; segundo Braga (2010), deve-se dividir o investimento inicial pelas entradas líquidas de caixa, caso elas sejam uniformes. Se as entradas líquidas de caixa forem desiguais, deverão ser somadas

até atingirem o valor do investimento inicial, apurando-se então o payback. A Fórmula 5 demonstra o payback.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Valor do investimento inicial}}{\text{Valor das entradas de caixa anuais}} \quad (5)$$

Para Braga,

se essas entradas líquidas de caixa forem uniformes, bastará dividir o investimento inicial pelas entradas anuais de caixa, quando as entradas anuais forem desiguais, estas deverão ser acumuladas até atingir o valor do investimento, apurando-se o prazo de retorno (BRAGA, 2010, p. 283).

Por ser um método simples, o payback é deficiente em alguns aspectos. Segundo Braga (2010), o método não avalia as entradas de caixa após atingir o retorno do investimento e também não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, por isso, deve ser utilizado apenas para uma seleção inicial de propostas de investimentos, ou como complemento a outros índices de investimentos como valor atual líquido e taxa interna de retorno.

### 2.3.5 Payback atualizado ou descontado

Este método se diferencia ao payback, pois leva em consideração o valor do dinheiro no tempo. De acordo com Braga (2010), esse indicador deve ser calculado e descontado de uma taxa que indique o valor do custo do capital para o investidor, levando em consideração a rentabilidade esperada e o risco assumido. Ou seja, deverá ser utilizado, no cálculo do payback atualizado, o valor do investimento líquido e o valor das entradas de caixa líquidas já descontado da taxa estipulada pelo investidor. Então:

payback descontado é semelhante ao período de payback regular, com exceção de que os fluxos de caixa esperados são descontados pelo custo de capital do projeto. Assim o payback descontado é definido como número de anos exigido para recuperar o investimento a partir de fluxos de caixa líquidos descontados (WESTON e BRIGHAM, 2000, p.532).

Como analisado, o payback atualizado leva em consideração o valor do capital investido no tempo, mas não considera os fluxos de caixa além do período de payback, o que, muitas vezes, é essencial para decisão de viabilidade do investimento. Isso torna o seu uso apenas um complemento a outros métodos de análise de investimento.

### 2.3.6 Índice de Lucratividade

O índice de lucratividade é definido por Braga (2010) como o quociente entre os valores atuais dos fluxos de caixa. Ele indica o quanto a empresa obterá de retorno por unidade monetária investida. A Fórmula 6 expressa tal quociente.

$$\text{Índice de Lucratividade} = \frac{\text{Valor atual das entradas líquidas de caixa}}{\text{Valor atual das saídas líquidas de caixa}} \quad (6)$$

### 2.3.7 Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de rentabilidade do investimento. Braga (2010, p.290) diz que ela “corresponde a uma taxa de desconto que iguala o valor atual das entradas líquidas de caixa ao valor atual dos desembolsos relativos ao investimento líquido.”

Segundo Weston e Brigham (2000), o método de análise da taxa interna de retorno é tão importante, pois:

TIR de um projeto é sua taxa de retorno esperada, e se a taxa interna de retorno supera o custo dos recursos empregados para financiar o projeto, um superávit permanece depois do pagamento de capital, e esse superávit vai para os acionistas da empresa. Portanto, assumir um projeto cuja TIR supere seu custo de capital expande a riqueza dos acionistas. Por outro lado, se a taxa interna de retorno é inferior ao custo de capital, a adoção do projeto impõe um custo aos acionistas atuais. É a característica de “equilíbrio” que torna a TIR proveitosa na avaliação dos projetos de capital. (WESTON E BRIGHAM, 2000, p.537).

A Fórmula 7 representa o cálculo da TIR, sendo que seus componentes são os mesmos descritos para fórmula anterior.

$$TIR = I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{I_j}{(1+i)^j} = \sum_{j=1}^n \frac{E_j}{(1+i)^j} \quad (7)$$

### 2.3.8 Ponto de equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio é muito importante para a determinação da viabilidade econômica e financeira do negócio, pois demonstra o esforço necessário para que o empreendimento comece a gerar lucros, e também permite que se entenda como cada elemento, que integra as receitas de vendas, custos e despesas, afeta o lucro. Horngren, Foster e Datar (2000, p.45) dizem que “ponto de equilíbrio é o nível de atividade em que as receitas totais e os custos totais se igualam, ou seja, onde o lucro é igual a zero. Está demonstrado pela Figura 2

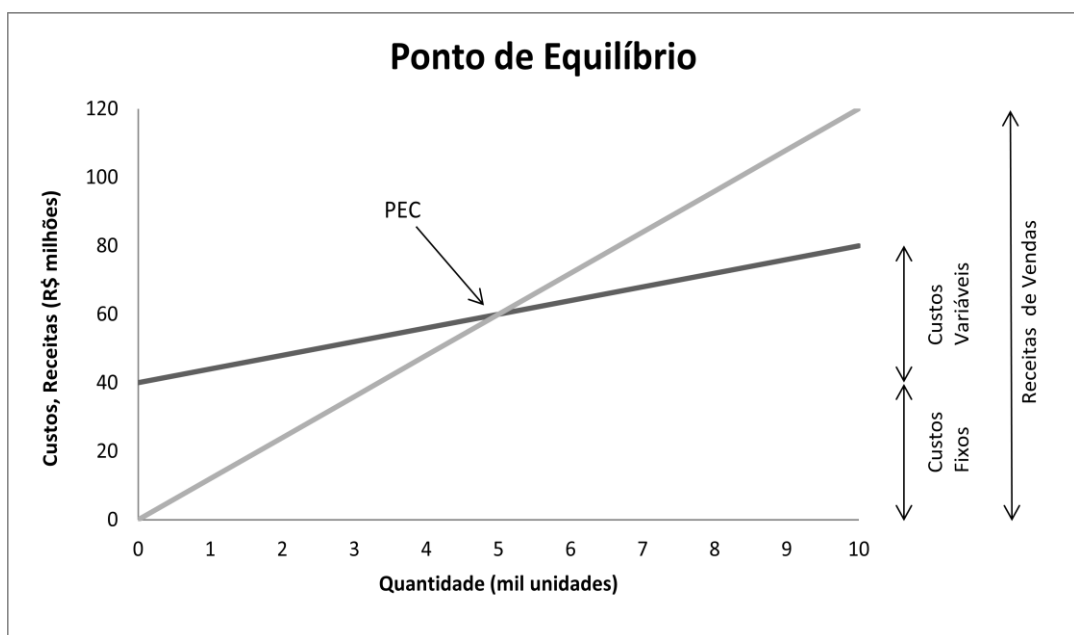


Figura 2 - Ponto de equilíbrio  
Fonte: Adaptado de Braga (2010, p. 187).

Conforme Braga (2010), as variáveis necessárias para o cálculo do ponto de equilíbrio são os custos e despesas fixas, variáveis, as receitas de vendas e a margem de contribuição, sendo que,

margem de contribuição total corresponde à parcela remanescente das receitas de vendas após serem deduzidos os custos variáveis totais. Margem de contribuição unitária é diferença entre o preço de venda e o custo variável unitário (BRAGA, 2010, p.182).

O cálculo do ponto de equilíbrio está demonstrado pela Fórmula 8.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos fixos} + \text{despesas fixas}}{\text{Margem de contribuição unitária}} \quad (8)$$

Existem três definições diferentes para o ponto de equilíbrio: ponto de equilíbrio contábil, ponto de equilíbrio econômico e ponto de equilíbrio financeiro.

O ponto de equilíbrio contábil, como descreve Neto e Lima (2010), é aquele em que o lucro contábil é nulo. Seu cálculo se dá através da Fórmula 9.

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Preço de venda unitário} - \text{Custo variável unitário}} \quad (9)$$

O ponto de equilíbrio econômico é definido como o volume de vendas que produzirá um certo lucro, esperado pelos proprietários da empresa. Sua expressão de cálculo é dada pela Fórmula 10.

$$\text{Ponto de Equilíbrio Econômico} = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Lucro mínimo}}{\text{Preço de venda unitário} - \text{Custo variável unitário}} \quad (10)$$

Para Neto e Lima (2010, p.127), “o ponto de equilíbrio financeiro calcula o volume de vendas que iguala as entradas com as saídas de caixa”. Está demonstrado pela Fórmula 11.

$$\text{Ponto de Equilíbrio Financeiro} = \frac{\text{Custos Fixos} - \text{Despesas não desembolsáveis} + \text{Amortização}}{\text{Preço de venda unitário} - \text{Custo variável unitário}} \quad (11)$$

## 2.4 Métodos de custeios

Segundo Bruni e Famá (2004), a contabilidade de custos nasceu da necessidade de informações mais exatas que servissem de base para tomada de decisões, e possui como razão de sua existência a determinação correta do lucro, controle de operações como estoques, produção, formação do preço dos produtos e principalmente auxílio à tomada de decisões.

Existem atualmente inúmeros métodos de apuração de custos dos produtos. Neste trabalho, julgou-se importante abordar os seguintes métodos: custeio por absorção, custeio variável, custeio baseado em atividades (ABC).

### 2.4.1 Custeio por absorção

Conforme Dutra (2003,) este método é bastante simples e é utilizado para apuração de resultado, seguindo os princípios da contabilidade. São alocados ao produto todos os custos decorrentes de sua produção, não sendo consideradas as despesas do período, que são os gastos não fabris, por exemplo, os dispêndios realizados com a administração da fábrica, conforme representa a Figura 3.

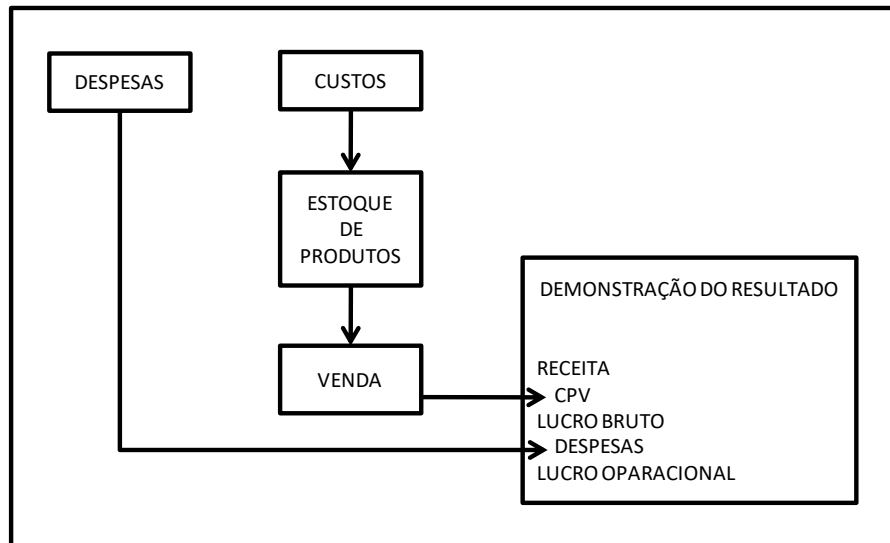


Figura 3 - Custeio por absorção  
 Fonte: Martins (2006, p. 37).

Para Santos (2005), este método baseia-se na acomodação de todos os custos envolvidos na fabricação do produto, de maneira direta e indireta, através de rateios, utilizando-se de critérios como horas-máquinas, mão-de-obra direta, materiais diretos, entre outros, afirmando o autor que,

o sistema de custeio por absorção é falho em muitas circunstâncias, como instrumento gerencial de tomada de decisão, porém, como premissa básica, os “rateios” dos chamados custos fixos, que apesar de aparentemente lógicos, poderão levar a alocações arbitrárias e até enganosas (SANTOS, 2005, p.83).

#### 2.4.2 Custeio variável

Considerado como uma das maiores dificuldades de controle a alocação dos custos indiretos de fabricação, o método de custeio variável, segundo Bruni e Famá (2004), considera, no custo do produto, apenas gastos variáveis do processo de fabricação; as despesas e custos indiretos são considerados diretamente no resultado da empresa.

Para Dutra (2003), os custos e despesas fixas, utilizadas para a fabricação do produto, são lançados diretamente no resultado, pois caso a empresa estivesse sem

atividade fabril, não gerando receita, estes gastos continuariam existindo e gerariam um resultado negativo para empresa.

O mesmo autor aborda que este método veio para sanar algumas dúvidas, como preço de venda do produto, volume de produção e de vendas,

o custeio variável é de extrema utilidade e amplamente utilizado na determinação da viabilidade econômica e financeira de um empreendimento, na elaboração de orçamento flexível (ou variável) e do gráfico do ponto de equilíbrio, bem como na análise marginal (DUTRA, 2003, p.232).

Ainda conforme Dutra (2003), o custeio variável tem algumas características básicas: não diferencia custo de despesa, aloca ao custo do produto apenas gastos variáveis, auxilia na elaboração da relação custo/volume/lucro, entre outras.

Bruni e Famá confirmam que,

em função das distorções causadas pelos rateios de custos fixos, genericamente, no processo de tomada de decisões, sugere-se a adoção do custeio variável. Algumas das principais vantagens do método de custeio variável podem ser descritas como o fato de impedir que aumentos de produção que não correspondem a aumento de vendas distorçam os resultados (BRUNI E FAMÁ, 2004, p.220).

Este método também possui algumas desvantagens. Para Bruni e Famá (2004), na ocorrência de custos mistos (fixo e variável), a divisão em parcela variável se torna arbitrária, igual ao método de rateio utilizado no custeio por absorção; não segue os alguns princípios contábeis como o da competência, e não é aceito pela legislação tributária brasileira. Sendo assim, seu uso deve ser interno e para fins gerenciais.

Na Figura 4, está demonstrada a estrutura para chegar ao resultado pelo método de custeio variável.



Vendas
(-) Custo Variável dos Produtos Vendidos
(=) Margem de Contribuição
(-) Custos Fixos
(=) Lucro

Figura 4 - Custeio variável  
Fonte: Adaptado de Martins (2006, p. 201).

### 2.4.3 Custeio baseado em atividades (ABC)

É o método de custeio que, realizado por departamentos ou centros de custos, conforme Dutra (2003), surgiu como uma tentativa de melhorar a informação contábil no ponto de vista da produtividade dos funcionários e como definição dos produtos ideais para produção:

este método atribui aos objetos de custeio todos os custos e despesas, sendo os diretos por apropriação e os indiretos rastreados por direcionadores de custos. Não pode ser utilizado para apuração de impostos nem distribuição de dividendos, método exclusivamente gerencial, que considera totalidade dos gastos do período e os confronta com as receitas potenciais, ou seja, as correspondentes ao total da produção de bens e serviços (DUTRA, 2003, p.234).

Para Horngren, Foster, Datar (2000), o sistema de custeio ABC pode ser realizado em etapas; primeiro deve-se identificar a ordem de produção que será objeto de custo, a seguir devem ser identificados todos os custos diretos e indiretos envolvidos na ordem de produção selecionada, posteriormente, selecionar o critério de alocação de custos indiretos a ser utilizado, por exemplo: hora-máquina. Através do critério de alocação nomeado, determinam-se: a taxa a ser aplicada aos custos indiretos para alocação, a ordem de produção, sendo a última etapa, atribuir os custos indiretos encontrados juntamente com os custos diretos à ordem de produção:

O ABC coloca em evidência as atividades como objetos fundamentais de custo e utiliza o custo dessas atividades como base de atribuição de custos a outros objetos de custo, como produtos, serviços. O ABC usa o conceito de direcionadores de custo para definir o número de centros de custos indiretos a serem utilizados e o critério de alocação preferível para cada um desses centros (HORMGREN, FOSTER, DATAR, 2000, p.104).

Posto que a viabilidade econômica e financeira de uma franquia é um estudo que circunferência uma área de conhecimentos bastante abrangente, já que é essencial que o franqueador muna-se de ferramentas que o permitam saber escolher e decidir os caminhos de seu negócio, os temas abordados no referencial teórico deste trabalho foram de grande importância para elucidar alguns conceitos e assim constituir o desenvolvimento desta pesquisa. Para o sucesso de um empreendimento, o investidor deve se aprofundar no conhecimento sobre empreendedorismo, pois tendo a posse de conhecimentos essenciais, ele poderá identificar, por exemplo, qual o investimento é o mais compatível com o seu perfil empreendedor e com seus interesses, de modo a tomar a decisão correta sobre seus negócios, bem como a providência de atitudes que propiciem a melhoria de seu potencial como empreendedor. Desta maneira, inteirando-se do assunto, o empreendedor irá evitar algum possível insucesso.

É fundamental também uma investigação minuciosa a respeito de franquias. Compreender como esse sistema funciona, quais suas exigências, saber os direitos que o tanto o franqueado, quanto o franqueador possuem, conhecer suas características é o diferencial para o sucesso da ideia que será colocada em prática. Todas essas informações irão influenciar também, de alguma forma, na análise da viabilidade econômica e financeira. E para o desenvolvimento desta análise, houve a necessidade de um aprofundamento do estudo acerca dos métodos de avaliação de investimentos, a fim de decidir quais deles seriam os mais adequados. De igual importância foi conhecer alguns métodos de custeio existentes, para que se pudesse calcular o custo do produto, utilizado na análise da viabilidade econômica e financeira.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo está comprometido com a criação de uma sugestão de planilha que analisa a viabilidade econômica e financeira da implantação de uma franquia. Para sua realização, foram utilizados os métodos de pesquisas citados a seguir, classificados de acordo com cada etapa do desenvolvimento deste trabalho.

Segundo a abordagem do problema, a pesquisa foi do tipo qualitativa. Para Michel (2009), a pesquisa qualitativa estabelece uma relação entre o pesquisador e o objeto de estudo, tendo como objetivo a obtenção de dados para que o pesquisador possa interpretar o estudo baseado em teorias já existentes:

na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das ideias, pois os fatos em ciências sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade (MICHEL, 2009, p.37).

De acordo com o objetivo geral, a pesquisa foi classificada como descritiva; conforme Diehl e Tatim (2004), esta pesquisa tem como essência a descrição de um fenômeno ou população e a relação entre suas variáveis. Para Michel,

a pesquisa descritiva trata, em geral, de levantamentos das características de uma população, um fenômeno, um fato ou o estabelecimento de relações entre variáveis controladas. Está relacionada diretamente com a pesquisa qualitativa, na medida em que levanta, interpreta e discute fatos e situações (MICHEL, 2009, p.44).

Considerando o propósito a ser atingido, o estudo realizou-se por meio de proposição de planos, conforme Diehl e Tatim (2004), pois foi apresentado uma sugestão de planilha que visa simplificar a análise da viabilidade econômica de se implantar uma franquia.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a concretização do objetivo proposto por este trabalho, foram selecionados alguns índices fundamentais para a decisão de investimento, como valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), índice de lucratividade, payback e payback atualizado, que, analisados conjuntamente, permitirão a conclusão sobre a implementação ou não da franquia.

Porém, para o cálculo destes indicadores financeiros, é imprescindível a obtenção de dados disponibilizados pelas franquias, tais como estimativas de investimentos, custos dos produtos, preço de venda, royalties, despesas necessárias ao funcionamento da franquia, entre outros. Tendo a posse desses dados, o investidor deverá utilizar-se da sugestão de planilhas eletrônicas propostas neste trabalho, podendo assim tomar uma decisão rápida e eficiente.

As planilhas foram desenvolvidas para que os dados sejam alocados nas células destacadas em cinza, sendo que os demais resultados serão calculados automaticamente, como pode ser visualizado no Quadro 1. No entanto, para o cálculo dos indicadores de viabilidade, torna-se necessária uma projeção do fluxo de movimentação financeira da franquia para, pelo menos, cinco anos. Por isso, são disponibilizados cinco conjuntos de planilhas, um para cada ano.

Para que os resultados obtidos reflitam a realidade, é indispensável um alto grau de exatidão nas informações inseridas nas planilhas; por isso, aconselha-se que o empreendedor, além de dispor dos dados repassados pelas franquias, realize uma pesquisa de mercado, para obter a perspectiva de vendas e o campo de atuação de seu empreendimento, seus concorrentes e possíveis clientes.

A primeira planilha apresentada, chamada “custo dos produtos”, está demonstrada pelo Quadro1. Deverá ser preenchida com o nome de cada produto fabricado pela franquia, o nome das matérias-primas, seu valor unitário por unidade de medida (QTD, L, Kg) e a quantidade utilizada na fabricação de cada produto. Após o correto preenchimento, esta planilha fornecerá o custo total unitário de cada produto.

	MP 1		MP 2		MP 3		MP 4		MP 5		MP 6		embalagem		mat. secund.		
	Vlr.Unit.	R\$ 2,00	Vlr.Unit.	R\$ 3,00	Vlr.Unit.	R\$ 2,00	Vlr.Unit.	R\$ 3,00	Vlr.Unit.	R\$ 6,00	Vlr.Unit.	R\$ 8,00	Vlr.Unit.	R\$ 0,10	Vlr.Unit.	R\$ 0,10	
	QTD (KG)	Vlr. Total	QTD (KG)	Vlr. Total	QTD (KG)	Vlr. Total	QTD (KG)	Vlr. Total	QTD (L)	Vlr. Total	QTD (L)	Vlr. Total	QTD	Vlr. Total	QTD	Vlr. Total	Vlr.Total do Prod.
PRODUTO X	0,1	R\$ 0,20		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	0,1	R\$ 0,80	1	R\$ 0,10	1	R\$ 0,10	R\$ 1,20
PRODUTO Y		R\$ 0,00	0,1	R\$ 0,30		R\$ 0,00		R\$ 0,00	0,1	R\$ 0,60		R\$ 0,00	1	R\$ 0,10	1	R\$ 0,10	R\$ 1,10
PRODUTO Z		R\$ 0,00		R\$ 0,00	0,2	R\$ 0,40		R\$ 0,00	0,1	R\$ 0,60		R\$ 0,00	1	R\$ 0,10	1	R\$ 0,10	R\$ 1,20
PRODUTO W		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	0,2	R\$ 0,60		R\$ 0,00	0,1	R\$ 0,80	1	R\$ 0,10	1	R\$ 0,10	R\$ 1,60

Quadro 1 - Custo dos produtos

Na segunda planilha, denominada “projeção de vendas e custo do produto vendido”, representada pelo Quadro 2, deverão ser informados o preço unitário de vendas e a pretensão de vendas em unidades mensal de cada produto. Com esses dados, obter-se-á, na última coluna, a receita total de vendas mensal e, logo abaixo, o valor total anual das receitas de vendas. Também, nesta mesma planilha, através do valor do custo total unitário de cada produto, obtido no Quadro 1, será fornecido o custo dos produtos vendidos.

	Produto X			Produto Y			Produto Z			Produto W					
	P.Vda.Unit.	R\$ 1,20	R\$ 5,00	P.Vda.Unit.	R\$ 5,00	R\$ 5,00	P.Vda.Unit.	R\$ 5,00	R\$ 5,00	P.Vda.Unit.	R\$ 1,20	R\$ 6,00	R\$ 6,00		
MÊS	Qtd.(un.)	Custo(R\$)	Receita(R\$)	Qtd.(un.)	Custo(R\$)	Receita(R\$)	Qtd.(un.)	Custo(R\$)	Receita(R\$)	Qtd.(un.)	Custo(R\$)	Receita(R\$)	Qtd.Tot.(un.)	Custo Tot.(R\$)	Rec.Tot.(R\$)
JAN	500	600,00	2.500,00	500	550,00	2.500,00	500	600,00	2.500,00	500	800,00	3.000,00	2000	2.550,00	10.500,00
FEV	700	840,00	3.500,00	700	770,00	3.500,00	700	840,00	3.500,00	700	1.120,00	4.200,00	2800	3.570,00	14.700,00
MAR	600	720,00	3.000,00	600	660,00	3.000,00	600	720,00	3.000,00	600	960,00	3.600,00	2400	3.060,00	12.600,00
ABR	400	480,00	2.000,00	400	440,00	2.000,00	400	480,00	2.000,00	400	640,00	2.400,00	1600	2.040,00	8.400,00
MAI	350	420,00	1.750,00	350	385,00	1.750,00	350	420,00	1.750,00	350	560,00	2.100,00	1400	1.785,00	7.350,00
JUN	300	360,00	1.500,00	300	330,00	1.500,00	300	360,00	1.500,00	300	480,00	1.800,00	1200	1.530,00	6.300,00
JUL	300	360,00	1.500,00	300	330,00	1.500,00	300	360,00	1.500,00	300	480,00	1.800,00	1200	1.530,00	6.300,00
AGO	300	360,00	1.500,00	300	330,00	1.500,00	300	360,00	1.500,00	300	480,00	1.800,00	1200	1.530,00	6.300,00
SET	350	420,00	1.750,00	350	385,00	1.750,00	350	420,00	1.750,00	350	560,00	2.100,00	1400	1.785,00	7.350,00
OUT	400	480,00	2.000,00	400	440,00	2.000,00	400	480,00	2.000,00	400	640,00	2.400,00	1600	2.040,00	8.400,00
NOV	550	660,00	2.750,00	550	605,00	2.750,00	550	660,00	2.750,00	550	880,00	3.300,00	2200	2.805,00	11.550,00
DEZ	700	840,00	3.500,00	700	770,00	3.500,00	700	840,00	3.500,00	700	1.120,00	4.200,00	2800	3.570,00	14.700,00
<b>TOTAL</b>	5450	6.540,00	27.250,00	5450	5.995,00	27.250,00	5450	6.540,00	27.250,00	5450	8.720,00	32.700,00	21800	27.795,00	114.450,00

Quadro 2 - Projeção de vendas e custo do produto vendido

A terceira planilha, chamada “impostos e despesas variáveis de vendas”, ilustrada pelo Quadro 3, fornece informações dos impostos e royalties sobre as vendas da franquia. Para utilizá-la de forma correta, primeiramente deverá ser escolhido o tipo de tributação da empresa, visto que seus impostos serão influenciados pela mesma. Esta informação será inserida em um campo especial, onde se digitará o número correspondente à tributação escolhida como mostra o Quadro 4.

DESPESAS VARIÁVEIS	BASE DE CÁLCULO	ALÍQUOTA %	VALOR
<b>ICMS</b>			
DEBITO ICMS	R\$ 114.450,00		R\$ 0,00
CREDITO ICMS	R\$ 27.795,00		R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			R\$ 0,00
<b>PIS/COFINS CUMULATIVO</b>			
PIS	R\$ 114.450,00		R\$ 0,00
COFINS	R\$ 114.450,00		R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			R\$ 0,00
<b>PIS/COFINS NÃO CUMULATIVO</b>			
DEBITO PIS	R\$ 114.450,00		R\$ 0,00
CREDITO PIS	R\$ 27.795,00		R\$ 0,00
OUTROS CREDITOS PIS			R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			R\$ 0,00
<b>PIS/COFINS</b>			
DEBITO COFINS	R\$ 114.450,00		R\$ 0,00
CREDITO COFINS	R\$ 27.795,00		R\$ 0,00
OUTROS CREDITOS COFINS			R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			R\$ 0,00
<b>IPI</b>			
DEBITO IPI	R\$ 114.450,00		R\$ 0,00
CREDITO IPI	R\$ 32.700,00		R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			R\$ 0,00
<b>SIMPLES NACIONAL</b>			
SIMPLES NACIONAL			R\$ 6.030,05
<b>IMPOSTOS</b>			
<b>LUCRO PRESUMIDO</b>			R\$ 0,00
<b>LUCRO REAL</b>			R\$ 0,00
<b>SIMPLES NACIONAL</b>			R\$ 6.030,05
	<b>BASE DE CÁLCULO</b>	<b>ALÍQUOTA %</b>	<b>VALOR</b>
<b>OUTROS</b>			
ROYALTIES	R\$ 114.450,00		R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			R\$ 0,00

Quadro 3 - Impostos e despesas variáveis de vendas

<b>Forma de Tributação da empresa</b>		<b>Simples = 1 Lucro Presumido = 2 Lucro Real = 3</b>
	<b>1</b>	

Quadro 4 - Opção de tributação

O preenchimento da planilha “impostos e despesas variáveis de vendas”, dependerá da forma de tributação escolhida pela empresa. Se a opção for pelo lucro presumido, deverão ser preenchidos os campos de alíquota do ICMS, PIS e

COFINS cumulativo, e IPI (caso a franquia seja uma indústria). Se a opção for pelo lucro real, deverão ser preenchidos os campos de alíquota do ICMS, PIS e COFINS não cumulativo, e IPI (caso a franquia seja uma indústria). Nesta opção, a franquia terá direito a créditos de PIS e COFINS, sendo inserido, no campo “base de cálculo”, o valor total anual das despesas que dão direito a crédito para a empresa

As alíquotas que deverão ser utilizadas na planilha “impostos e despesas variáveis de vendas” deverão ser calculadas utilizando-se de uma média ponderada.

Se a opção escolhida for pelo simples nacional, deverá ser preenchida, na planilha “simples nacional”, representada pelo Quadro 5, a alíquota referente a cada mês, obtendo assim o valor do simples que deverá ser pago mensalmente. Caso o empreendedor opte por utilizar, para cálculo do simples, o anexo II – Indústria, não há necessidade de preenchimento, pois os valores serão calculados automaticamente depois de feita a previsão de vendas.

<b>MÊS</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Alíquota</b>	<b>Vlr.do Imposto</b>
JAN / ANO 1	R\$ 10.500,00	5,97%	R\$ 626,85
FEV / ANO 1	R\$ 14.700,00	5,97%	R\$ 877,59
MAR / ANO 1	R\$ 12.600,00	5,97%	R\$ 752,22
ABR / ANO 1	R\$ 8.400,00	5,97%	R\$ 501,48
MAI / ANO 1	R\$ 7.350,00	5,97%	R\$ 438,80
JUN / ANO 1	R\$ 6.300,00	5,97%	R\$ 376,11
JUL / ANO 1	R\$ 6.300,00	4,50%	R\$ 283,50
AGO / ANO 1	R\$ 6.300,00	4,50%	R\$ 283,50
SET / ANO 1	R\$ 7.350,00	4,50%	R\$ 330,75
OUT / ANO 1	R\$ 8.400,00	4,50%	R\$ 378,00
NOV / ANO 1	R\$ 11.550,00	4,50%	R\$ 519,75
DEZ / ANO 1	R\$ 14.700,00	4,50%	R\$ 661,50
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 114.450,00</b>	<b>Total</b>	<b>R\$ 6.030,05</b>

Quadro 5 – Simples Nacional

Para o cálculo dos royalties, deverá ser preenchida, no campo “alíquota”, o percentual sobre as vendas exigido pelo franqueador, conforme mostra o Quadro 3.

Na planilha “custos e despesas fixas”, demonstrada pelo Quadro 6, deverão ser elencadas todas as despesas/custos fixos necessários para o pleno desenvolvimento das atividades da franquia, bem como o seu gasto mensal

esperado, exceto para a depreciação, os juros sobre empréstimos e os salários que serão calculados em planilhas separadas.

<b>CUSTO/DESPESA FIXA</b>	<b>Vlr Mens.</b>	<b>Vlr Anual</b>
TELEFONE	R\$ 50,00	R\$ 600,00
ALUGUEL/IPTU	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
ÁGUA	R\$ 30,00	R\$ 360,00
LUZ	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
MANUT FABRICA/MAQUINAS	R\$ 70,00	R\$ 840,00
MATERIAL EXPEDIENTE	R\$ 55,00	R\$ 660,00
LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
SEGURANÇA VIGILANCIA	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
CONDOMINIO	R\$ 50,00	R\$ 600,00
HONORÁRIOS CONTADOR	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
SEGUROS	R\$ 25,00	R\$ 300,00
TAXA PROPAGANDA PUBLIC	R\$ 30,00	R\$ 360,00
PRO LABORE	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
<b>INSS S/PRO LABORE</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>SALÁRIOS</b>	<b>R\$ 1.995,36</b>	<b>R\$ 23.944,28</b>
<b>DEPRECIÇÃO/AMORTIZAÇÃO</b>	<b>R\$ 541,67</b>	<b>R\$ 6.500,00</b>
<b>JUROS S/EMPRESTIMO</b>		<b>R\$ 0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5.147,02</b>	<b>R\$ 61.764,28</b>

Quadro 6 - Custos e despesas fixas

Na planilha “depreciação”, representada pelo Quadro 7, deverão ser informados o imobilizado da empresa, assim como o seu custo, seu valor residual e a taxa de depreciação mensal de cada bem.

NOME DO BEM	Vlr. Bem	Vlr. Residual	Vlr. Deprec.	Tx. Deprec. Anual	Deprec. Anual	Deprec. Mens.
Mobiliário e equipamentos	R\$ 50.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 45.000,00	10%	R\$ 4.500,00	R\$ 375,00
Softwares de gestão	R\$ 10.000,00	R\$ 0,00	R\$ 10.000,00	20%	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
Total	R\$ 60.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 55.000,00		R\$ 6.500,00	R\$ 541,67

Quadro 7 - Depreciação

O Quadro 8 representa a planilha chamada “custos dos funcionários”. Esta deverá ser preenchida com o número de funcionários que o franqueado julgar necessário para o desenvolvimento das atividades da franquia. Logo após, deverá



inserir o valor do salário que será repassado por funcionário, com suas variáveis, auxílio alimentação e o vale transporte, caso o funcionário tenha direito a ele. Deverá também alimentar com o percentual de custo do INSS que varia conforme a tributação e a atividade escolhida para a empresa. Esta planilha fornecerá o custo total mensal e anual dos funcionários, já considerando os custos incidentes sobre férias e décimo terceiro salário. O resultado desta planilha irá integrar os custos e despesas fixas da franquia, podendo ser visualizado no Quadro 6.

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS		2	
SALÁRIO POR FUNCIONÁRIO		TOTAL	
SALÁRIO FIXO E VARIÁVEL	R\$ 646,65	R\$ 1.293,30	
AUXILIO ALIMENTAÇÃO	R\$ 97,50	R\$ 195,00	
VALE-TRANSPORTE	R\$ 66,00	R\$ 132,00	
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 810,15</b>	<b>R\$ 1.620,30</b>	
FGTS EMPREGADO	8% R\$ 51,73	R\$ 103,46	
INSS	0% R\$ -	R\$ -	
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 861,88</b>	<b>R\$ 1.723,76</b>	
FÉRIAS 1/12	R\$ 53,89	R\$ 107,78	
1/3 FÉRIAS 1/12	R\$ 17,96	R\$ 35,93	
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 71,85</b>	<b>R\$ 143,70</b>	
FGTS EMPREGADO	8% R\$ 5,75	R\$ 11,50	
INSS EMPREGADO	0% R\$ -	R\$ -	
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 77,60</b>	<b>R\$ 155,20</b>	
13º SALARIO 1/12	R\$ 53,89	R\$ 107,78	
FGTS EMPREGADO	8% R\$ 4,31	R\$ 8,62	
INSS EMPREGADO	0% R\$ -	R\$ -	
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 58,20</b>	<b>R\$ 116,40</b>	
<b>TOTAL CUSTO MENSAL:</b>	<b>R\$ 997,68</b>	<b>R\$ 1.995,36</b>	
<b>TOTAL CUSTO TOTA ANUAL:</b>	<b>R\$ 11.972,14</b>	<b>R\$ 23.944,28</b>	

Quadro 8 - Custos dos funcionários

O investimento inicial necessário para a implantação da franquia, informado pelo franqueador ao franqueado, deverá ser preenchido na planilha chamada “investimento inicial” demonstrada no Quadro 9. Serão informados a composição do investimento e seu respectivo valor.

<b>INVESTIMENTOS INICIAL</b>	<b>VALOR</b>
Taxa de franquia	R\$ 15.000,00
Obra projeto arquitetônico	R\$ 10.000,00
Mobiliário e equipamentos	R\$ 50.000,00
Softwares de gestão	R\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 85.000,00</b>

Quadro 9 - Investimento inicial

Para informar o capital social investido na empresa, o sócio deverá utilizar a planilha “capital social” demonstrada pelo Quadro 10. Caso o franqueado venha a necessitar de empréstimo para o início de suas atividades ou futuramente para capital de giro, deverá informar o valor solicitado, os juros incidentes e o número de parcelas do contrato, na planilha “empréstimo”, do respectivo ano tomado, representada pelo Quadro 11.

<b>CAPITAL SOCIAL</b>	
Paulo Soares	R\$ 70.000,00
Pedro Afonso	R\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 85.000,00</b>

Quadro 10 - Capital social

<b>Valor Financiado</b>	-					
<b>Número de prestações</b>	24					
<b>Taxa de Juros anual</b>						
<b>Taxa de Juros Mensal</b>	2,00%					
-						
<b>Mês</b>	<b>Prestação</b>	<b>Saldo</b>	<b>Amortização</b>	<b>Juros</b>	<b>IOF</b>	<b>Prestação</b>
-						
1	1	-	-	-		0,00
2	2	-	-	-		0,00
3	3	-	-	-		0,00
4	4	-	-	-		0,00
5	5	-	-	-		0,00
6	6	-	-	-		0,00
7	7	-	-	-		0,00
8	8	-	-	-		0,00
9	9	-	-	-		0,00
10	10	-	-	-		0,00
11	11	-	-	-		0,00
12	12	-	-	-		0,00
13	13	-	-	-		0,00
14	14	-	-	-		0,00
15	15	-	-	-		0,00
16	16	-	-	-		0,00
17	17	-	-	-		0,00
18	18	-	-	-		0,00
19	19	-	-	-		0,00
20	20	-	-	-		0,00
21	21	-	-	-		0,00
22	22	-	-	-		0,00
23	23	-	-	-		0,00
24	24	-	-	-		0,00
<b>TOTAL</b>			-	-		0,00

Quadro 11 - Empréstimos

Após o preenchimento de todas as informações referente ao primeiro ano de atividade da franquia, o empreendedor deve realizar projeções para os quatro anos seguintes, adotando os mesmos procedimentos citados anteriormente. Para que isso seja possível, foi disponibilizado o mesmo conjunto de planilhas para serem alimentadas com os dados respectivos de cada ano.

Com as estimativas dos fluxos financeiros anuais do empreendimento concluídas, será gerada automaticamente uma DRE (demonstração do resultado do exercício) pelo método do custeio variável, que é o método mais indicado para análise da viabilidade econômica e financeira de projetos. Através deste demonstrativo, o investidor poderá analisar o resultado líquido do período e o que

compõe este resultado. Poderá também realizar comparações para constatar o que influencia positivamente ou negativamente o resultado da empresa. Como por exemplo, poderá verificar a relação existente entre o faturamento e o lucro líquido, o faturamento e os custos e despesas fixas, conhecer a margem de contribuição proporcionada através da venda dos produtos. Considerando esse aspecto, foram elaboradas planilhas separadas com a margem de contribuição proporcionada por cada produto, em cada ano, demonstrada pelo Quadro 12 e o ponto de equilíbrio anual, demonstrado pelo Quadro 13.

	PRODUTO X	PRODUTO Y	PRODUTO Z	PRODUTO W	TOTAL
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	R\$ 27.250,00	R\$ 27.250,00	R\$ 27.250,00	R\$ 32.700,00	R\$ 114.450,00
(-) CUSTO DAS VENDAS	R\$ 7.975,73	R\$ 7.430,73	R\$ 7.975,73	R\$ 10.442,87	R\$ 33.825,05
CUSTO PRODUTO VENDIDO	R\$ 6.540,00	R\$ 5.995,00	R\$ 6.540,00	R\$ 8.720,00	R\$ 27.795,00
DESPESAS VARIÁVEIS DE VENDAS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
IMPOSTOS	R\$ 1.435,73	R\$ 1.435,73	R\$ 1.435,73	R\$ 1.722,87	R\$ 6.030,05
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>R\$ 19.274,28</b>	<b>R\$ 19.819,28</b>	<b>R\$ 19.274,28</b>	<b>R\$ 22.257,13</b>	<b>R\$ 80.624,96</b>
QUANTIDADE VENDIDA	5450	5450	5450	5450	21800
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA</b>	<b>R\$ 3,54</b>	<b>R\$ 3,64</b>	<b>R\$ 3,54</b>	<b>R\$ 4,08</b>	<b>R\$ 14,79</b>

Quadro 12 - Margem de contribuição unitária

<b>Ponto de Equilíbrio por produto - ANO 5</b>			
Produto	Ponderação	M.C.Ponderada	Pto.Equil.(unidades)
PRODUTO X	24,75%	R\$ 1,18	3.992,28
PRODUTO Y	24,55%	R\$ 1,20	3.959,29
PRODUTO Z	23,60%	R\$ 1,02	3.807,01
PRODUTO W	27,10%	R\$ 1,31	4.370,45
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 4,71</b>	<b>16.129,02</b>

Quadro 13 - Ponto de equilíbrio anual

Com a margem de contribuição unitária, o franqueado constata com quanto cada produto contribui para o pagamento dos custos e despesas fixas da empresa, ou seja, em quanto, em valor, cada produto colabora para o ganho bruto da empresa. Quanto maior a margem contribuição do produto, mais vantajoso será para empresa a sua produção. Com o ponto de equilíbrio anual, o empreendedor poderá

conhecer quantas unidades deverá vender para cobrir os custos fixos e variáveis da sua empresa. Ou seja, passa a ter o conhecimento sobre quando suas receitas irão se igualar às suas despesas, para, a partir disso, começar a gerar lucros. Conhecendo seu ponto de equilíbrio, o empresário deverá analisar se terá estrutura e mercado suficiente para superar, em vendas, seu ponto de equilíbrio e obter lucro.

É proposto também ao investidor uma estimativa média de fluxo de caixa anual da franquia, apresentada no Quadro 14, que será utilizada para cálculo dos indicadores de rentabilidade. Este fluxo permitirá que o empreendedor controle as entradas e saídas de caixa da empresa, antecipando-se a eventuais contratemplos, possibilitando assim ajustes quando necessários.

FLUXO DE CAIXA							
MÊS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL	
<b>ENTRADAS</b>							
VENDA DE MERCADORIAS	114.450,00	127.900,00	139.500,00	152.900,00	158.875,00	693.625,00	
EMPRESTIMOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
CAPITAL SÓCIOS	85.000,00						
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>199.450,00</b>	<b>127.900,00</b>	<b>139.500,00</b>	<b>152.900,00</b>	<b>158.875,00</b>	<b>778.625,00</b>	
<b>SAÍDAS</b>							
COMPRA DE MERC.	27.795,00	28.935,00	31.185,50	32.304,00	31.200,00	151.419,50	
PARCELA EMPRESTIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INVESTIMENTO INICIAL	85.000,00					85.000,00	
IMPOSTOS	6.030,05	6.755,10	8.328,15	9.128,13	9.484,84	39.726,26	
ROYALTIES	0,00	2.558,00	2.790,00	3.058,00	3.177,50	11.583,50	
TELEFONE	600,00	600,00	600,00	720,00	720,00	3.240,00	
ALUGUEL/IPTU	6.000,00	6.600,00	6.960,00	7.200,00	7.800,00	34.560,00	
ÁGUA	360,00	360,00	360,00	480,00	540,00	2.100,00	
LUZ	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.320,00	6.120,00	
MANUT FABRICA/MAQUINAS	840,00	960,00	1.080,00	1.200,00	1.320,00	5.400,00	
MATERIAL EXPEDIENTE	660,00	660,00	720,00	840,00	780,00	3.660,00	
LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	1.200,00	1.560,00	1.560,00	1.920,00	2.160,00	8.400,00	
SEGURANÇA VIGILANCIA	1.200,00	1.800,00	2.160,00	2.280,00	2.400,00	9.840,00	
CONDOMINIO	600,00	600,00	660,00	720,00	720,00	3.300,00	
HONORÁRIOS CONTADOR	6.000,00	7.200,00	7.800,00	8.400,00	9.000,00	38.400,00	
SEGUROS	300,00	360,00	360,00	420,00	360,00	1.800,00	
TAXA PROPAGANDA PUBLIC	360,00	300,00	420,00	480,00	600,00	2.160,00	
PRO LABORE	12.000,00	13.200,00	14.400,00	14.400,00	15.600,00	69.600,00	
INSS S/PRO LABORE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
SALÁRIOS	23.944,28	25.596,00	25.596,00	26.215,20	26.215,20	127.566,68	
JUROS S/EMPRESTIMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
						0,00	
						0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>174.089,33</b>	<b>99.244,10</b>	<b>106.179,65</b>	<b>110.965,33</b>	<b>113.397,54</b>	<b>603.875,95</b>	
<b>SALDOS</b>							
<b>SALDO ANUAL</b>	<b>25.360,67</b>	<b>28.655,90</b>	<b>33.320,35</b>	<b>41.934,67</b>	<b>45.477,46</b>	<b>174.749,05</b>	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>25.360,67</b>	<b>54.016,57</b>	<b>87.336,92</b>	<b>129.271,59</b>	<b>174.749,05</b>	<b>349.498,11</b>	

Quadro 14 - Fluxo de caixa anual

E, por fim, são apresentados os índices de viabilidade econômica e financeira, representados pelo Quadro 15.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5		
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	16,48%	17,32%	19,23%	23,18%	24,53%		
	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
	0	1	2	3	4	5	
		25.360,67	28.655,90	33.320,35	41.934,67	45.477,46	
<b>PAYBACK</b>	-85.000,00	-59.639,33	-30.983,43	2,93	-	- ANOS	
	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	TMA
	0	1	2	3	4	5	15,00%
		25.360,67	28.655,90	33.320,35	41.934,67	45.477,46	
	-85.000,00	22.052,76	21.667,98	21.908,67	23.976,28	22.610,34	
<b>PAYBACK DESCONTADO</b>	-85.000,00	-62.947,24	-41.279,27	-19.370,59	3,81	-	ANOS
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TMA
	-85.000,00	25.360,67	28.655,90	33.320,35	41.934,67	45.477,46	15,00%
<b>VPL</b>	R\$ 27.216,03						
<b>TIR</b>	26%						
<b>INDICE DE LUCRATIVIDADE</b>	R\$ 1,32						

Quadro 15 - Índices de viabilidade econômica e financeira

Primeiramente, o investidor deverá escolher a sua taxa mínima de atratividade (TMA), que é o rendimento que ele espera obter através do capital investido, visto que ele está sujeito a riscos. Esta deve ser preenchida em campo específico da planilha indicadores, nos índices payback atualizado e valor presente líquido.

O primeiro índice exposto é a margem líquida, que permite ao franqueado verificar o percentual de retorno sobre a receita líquida, ou seja, quanto de retorno ele obteve após serem computados todos os custos e despesas, inclusive impostos. Quanto maior for este percentual, melhor será para a empresa.

O segundo indicador apresentado é o payback. Ele nos proporcionará o prazo de retorno do investimento, ou seja, em quantos anos o franqueado recuperará o valor investido. Ele é utilizado para se obter apenas uma análise prática, visto que este método de avaliação é mais simples por não considerar o valor do dinheiro no tempo. Para solucionar este problema, é fornecido ao empreendedor o payback atualizado. Este índice considera a taxa mínima de atratividade escolhida pelo

investidor, utilizando-a para trazer ao valor presente os fluxos de caixa proporcionados pela franquia. Mesmo assim, este método não é suficiente para a obtenção de uma conclusão, já que ele desconsidera os fluxos de caixa existentes após a recuperação do investimento.

Na sequência, é exposto o valor presente líquido (VPL). Este índice é obtido através do investimento inicial, subtraído dos valores atualizados, pela taxa mínima de atratividade, das entradas líquidas de caixa.

O VPL deve ser analisado da seguinte maneira: se seu resultado for maior que zero, significa que o valor presente das entradas de caixa é maior que o valor presente das saídas de caixa, sendo assim um investimento viável, pois ele recupera o investimento inicial e cobre as expectativas do empreendedor. Se o VPL for menor que zero, significa que o investimento não é economicamente viável e que causará perdas ao franqueado, não cobrindo, ao menos, o valor do próprio investimento. Se o VPL for igual a zero, significa que as entradas de caixa suprem o valor do investimento inicial e a taxa mínima de atratividade escolhida pelo investidor; mas levando em consideração a inexatidão da projeção do fluxo de caixa; esta alternativa torna-se muito arriscada, se aceita.

A taxa interna de retorno (TIR), apresentada na sequência dos índices, fornece a taxa que iguala o valor presente das entradas de caixa com o valor presente das saídas de caixa, ou seja, é a taxa de retorno do projeto. A franquia deve ser implementada caso a TIR obtida seja maior que a TMA exigida pelo franqueado.

É também informado, nas planilhas, o cálculo do índice de lucratividade (IL); com ele, o investidor saberá o quanto ele recuperará do seu investimento em unidade monetária. Se o  $IL \geq 1$ , significa que a franquia irá produzir benefícios maiores ou equivalentes ao investimento inicial, expresso na mesma unidade monetária do investimento. Se o  $IL \leq 1$ , a proposta de franquia deve ser rejeitada, pois seu retorno não será suficiente para cobrir o montante investido.

É através da análise conjunta dos índices disponibilizados pelas planilhas que o empreendedor poderá decidir sobre o estabelecimento ou não da franquia pretendida.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Apesar de o ramo de franquias ser uma opção de provável sucesso é de fundamental importância a realização de uma análise da viabilidade econômica e financeira, já que investir em um novo empreendimento significa correr riscos. O empresário deve conhecer o retorno proporcionado por sua franquia para constatar se ele obterá o êxito desejado.

A realização da análise da viabilidade econômica financeira não é uma tarefa fácil de ser desempenhada, pois fatores como a falta de conhecimento do franqueado para tal análise e a disponibilização tardia de dados referentes à franquia por parte do franqueador são empecilhos para concretização deste propósito.

Por isso, através de estudos realizados durante o desenvolvimento deste trabalho, tornou-se possível a confecção de planilhas eletrônicas que permitem ao empreendedor a obtenção de indicadores de viabilidade econômica e financeira através de uma correta manipulação e interpretação dos dados disponibilizados pelo franqueador, fundamentando assim a sua tomada de decisão quanto a implantação ou não de uma franquia.

É importante salientar que este trabalho, como qualquer outro trabalho científico, tem o propósito de contribuir com a ciência. A partir deste estudo, sugere-se como aprofundamento deste tema o aperfeiçoamento das planilhas desenvolvidas como: (1) a criação de planilhas específicas para cada tipo de tributação, lucro real, lucro presumido e simples nacional, (2) ampliar ou reduzir a quantidade de produtos, (3) criar planilhas específicas de tributação competente para cada tipo de produto, (4) utilizar estas planilhas como parte integrante do desenvolvimento de um plano de negócios. É imprescindível ressaltar que as planilhas propostas neste trabalho proporcionam resultados baseados nos dados nelas inseridos, portanto, é de fundamental importância a realização de pesquisa de



mercado para a efetivação de uma previsão de vendas que melhor reflita a realidade.

Tendo em vista o objetivo geral deste trabalho, o qual foi o de propor uma sugestão de planilhas que visam facilitar a análise da viabilidade econômica e financeira na implementação de uma franquia, o resultado foi satisfatório, pois o modelo apresentou-se de maneira clara e de fácil manuseio para ser utilizado por qualquer empreendedor interessado em adquirir uma franquia.

## 6 REFERÊNCIAS

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm)>. Acesso em: 22 mai. 2011.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP-12C e Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisões, estratégia empresarial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DIEHL, A. A., TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

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

DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAURO, P.C. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MENDES, J. **Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, R. R. et al. **Engenharia econômica e finanças**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NETO, A. A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Introdução a administração financeira: texto e exercícios**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

RIBAS, J. **Confidencial: Por dentro de uma franquia**. 1. ed. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

SANTOS, J. J. **Análise de custos: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de caso**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. Estudos e pesquisas. **GEM 2010: maior número de empreendedores por oportunidade**. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/integra\\_bia?ident\\_unico=17685](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/integra_bia?ident_unico=17685)>. Acesso em 19 mai. 2011.

WESTON, J. F. BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.