

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Laura Cioccaro de Souza

**ANÁLISE DE CENÁRIOS DE MODELO DE FRANQUIA DE  
PEQUENO PORTE**

Santa Maria, RS.  
2018  
**Laura Cioccaro de Souza**

## **ANÁLISE DE CENÁRIOS DE MODELO DE FRANQUIA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Engenharia de Produção**.

Orientador: Profº Drº Denis Rasquin Rabenshlag

Santa Maria, RS.

2018

**ANÁLISE DE CENÁRIOS DE MODELO DE FRANQUIA DE PEQUENO PORTE**

SCENARIO'S ANALISYS FOR FRANCHISING MODEL OF SMALL BUSINESS

Laura Cioccaro de Souza<sup>1</sup>, Denis Rasquin Rabenshlag<sup>2</sup>

## RESUMO

A inexperience à qual o empreendedor pode estar sujeito pode tornar-se um fator de risco ao iniciar um negócio. Tal risco pode ser minimizado ao aderir um modelo de franquia, já estruturado e consolidado no mercado. Este trabalho objetivou, a partir da elaboração de um planejamento estratégico e de uma análise de cenários, propor um modelo de franquia à uma empresa de pequeno porte do setor varejista. A metodologia utilizada trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva de natureza aplicada e abordagem mista. Para cumprir tal objetivo, utilizou-se de uma matriz SWOT e métodos de análise econômica, como taxa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VPL) e *payback* para avaliar o cenário ao qual o empreendimento está inserido e suas possíveis variações. Os resultados e conclusões foram discutidos e comparados entre si, por meio de um quadro comparativo que apresentam dois, dos três cenários avaliados, como atrativos ao futuro investidor.

Palavras-chaves: Viabilidade econômica. Franchising. Empreendedorismo.

## ABSTRACT

The new entrepreneur inexperience may be a risk factor when inserts itself in the market. That risk could be minimized when joining a franchise that already is organized and consolidated in the market. The objective of this study is, by building a strategic planning and making a scenario's analysis, propose a franchising model to a small business from the retail sector. The methodology used is a descriptive exploratory research of applied nature and mixed approach. To accomplish that objective, a SWOT matrix were used and economic viability methods, like internal rate of return (IRR) and *payback* to evaluate the current scenario where the enterprise is insert and its variations. The results and conclusion were discussed and compared with each other, using a comparative board. The data presents two of three scenarios as attractive to the future investor.

Keywords: Economic viability. Franchising. Entrepreneurship.

<sup>1</sup> Autora; Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Maria.

<sup>2</sup> Orientador; Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
REFERENCIAL TEÓRICO	6
ESTRUTURA DE EMPRESAS	7
Planejamento estratégico	7
ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA	7
Previsão de demanda	8
Métodos determinísticos de análise de investimentos	9
Payback	11
Ponto de equilíbrio contábil	11
METODOLOGIA	12
CENÁRIO	12
MÉTODO DE PESQUISA	12
ETAPAS DA PESQUISA	13
RESULTADOS E DISCUSSÃO	14
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
PREVISÃO DE RECEITA	16
ANÁLISE DE VIABILIDADE	19
Informações de abertura	20
Custos e receitas	22
<b>Fluxos de caixa</b>	23
Comparativo de cenários	32
<b>CONCLUSÕES</b>	32
REFERÊNCIAS	34

## 1 INTRODUÇÃO

O *Global entrepreneurship monitor* (GEM, 2016) divulgou dados que apontam que 69% dos empreendedores iniciais são voltados ao atendimento de serviços ao consumidor. Até então, de acordo com o último estudo de participação das Micro e Pequenas Empresas (MPE) na economia brasileira realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) observa-se que, no setor de comércio, o papel da MPE representa 53,4% do PIB neste setor e, o Relatório Especial de Negócios Promissores de 2018, disponibilizado também pelo SEBRAE (2018) aponta o comércio varejista como o de maior crescimento anual, cerca de 36% ao ano, frente à outros segmentos. Sendo, portanto, o domínio mais adotado por novos empreendedores. Entretanto, apesar da estatística recente mostrar uma evolução no índice de sobrevivência destas empresas, o empreendedor precisa ficar atento ao ambiente de negócios, que ainda não é dos mais atrativos no país (DORNELAS, 2008; MASCARENHAS et al, 2015). Santos, Santos e Souza (2017) apontam o cenário atual como turbulento e competitivo.

Neste sentido, surge o cenário de franquias, onde, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2019) e Santos, Santos e Souza (2017) denotam como um mercado que nunca recuou, mostrando, constantemente, crescimentos anuais, tornando-se um cenário atrativo aos novos empreendedores que buscam um modelo consolidado, e a pequenos empreendedores que objetivam maior crescimento do seu negócio. Sendo assim, o investimento em franquias torna-se uma alternativa mais segura, que, apesar de possibilitar uma menor liberdade de atuação em relação à empreendimentos individuais, oferece menores riscos e uma maior taxa de sobrevivência, uma vez que os modelos já estão formatados e pré-testados, de forma a evitar erros comuns ao novo empreendedor. (SEBRAE, 2019; MACHADO; ESPINHA, 2010)

O conceito literal de franquia deriva da palavra direito (LAROUSSE, 2009). Este que é concedido por alguém à outra pessoa. Envolve a colaboração de diversos empresários independentes que objetivam um fim comum (RICHTER, 2015).

Dornelas (2008) ressalta que por meio da adoção de técnicas e métodos destinados a auxiliar o desenvolvimento e a maturação das pequenas empresas brasileiras espera-se que o país alcance patamares de países mais desenvolvidos. Neste estudo, a maturidade empresarial dá-se a partir do planejamento de um negócio já existente, bem como sua viabilização em um modelo de franquia. Assim, “com a elaboração do plano (de negócios), o empreendedor deverá ter uma noção prévia do funcionamento de seu negócio em relação a: finanças, clientes,

fornecedores, concorrentes (mercado) e organização necessária ao seu bom funcionamento” (ANTONIK, 2004, p. 37).

Esta pesquisa possui como tema engenharia organizacional e engenharia econômica, com enfoque em planejamento estratégico e viabilidade econômica de investimentos. O problema da pesquisa é: Qual a viabilidade de um investimento em uma franquia de pequeno porte? Uma vez que negócios independentes desse porte possuem, em geral, mínima ou nenhuma estruturação organizacional, deve-se apresentar um modelo de franquia que garanta uma maior confiabilidade frente aos empreendimentos individuais. Então, a apresentação de um plano de negócios consolidado, juntamente à análise de viabilidade, devem, por fim, facilitar a tomada de decisão e a gestão do empreendimento, visando aumentar, conseqüentemente, sua receita, desempenho e sua vantagem competitiva frente aos concorrentes e à modelos tradicionais de negócio. O objetivo geral deste estudo é, a partir da estruturação e planejamento do modelo de negócio, propor e avaliar um modelo de franquia de uma empresa de pequeno porte de Santa Maria - RS, do ramo varejista. Para tal, será necessário, como objetivos específicos: Verificar a atual estrutura da empresa; Definir um plano de marketing; Realizar uma projeção de demanda e conceituar e analisar a viabilidade do investimento.

Como justificativa para este trabalho, destaca-se a notória relevância econômica do segmento de franquias no país, bem como a relevância das micro e pequenas empresas no PIB, e, ainda, a falta de estudos associando planejamento estratégico e organização de MPEs com a consolidação no mercado, sendo, então, os resultados deste trabalho, relevantes para o crescimento do ramo e da literatura existente. Ainda, é possível destacar o interesse pessoal pela empresa familiar em questão, juntamente com a acessibilidade dos dados à serem coletados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo trata de uma revisão bibliográfica que objetiva embasar teoricamente o autor a título de elaboração do trabalho e aplicação da pesquisa. A seção aborda conceitos de planejamento estratégico, ferramentas de análise de viabilidade econômica de investimentos, ferramentas gerenciais, conceitos de previsão de demanda, bem como equações necessárias à cada etapa deste projeto. A seguir, as subseções apresentam as informações coletadas.

## 2.1. ESTRUTURA DE EMPRESAS

Segundo Bornia (2010) enfrenta-se, atualmente, uma situação onde a competição gera restrições, como a redução contínua dos preços de venda e vida útil. E, aborda-se situação atual como um mercado competitivo com grande oferta de variedades, onde se ressalta a necessidade de sobressair-se frente aos concorrentes diretos, como forma de sobrevivência no ramo, que é relativamente competitivo.

### 2.1.1. Planejamento estratégico

De acordo com Minervino et al. (2014) planejamento estratégico pode ser classificado como uma ferramenta de gestão considerada fundamental e utilizada a fim de apontar medidas positivas necessárias, com intuito de enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente da empresa. Frezatti (2007, p. 27) aponta que o controle e avaliação provindos da contabilidade gerencial são determinantes para o sucesso no planejamento. Com base nessas definições, o grau de aderência de elementos permanentes do planejamento estratégico de uma entidade ou instituição depende da visão custo-benefício admitida pelos gestores.

De acordo com (FREZATTI, 2007) e Ghazinoory, Zadeh, Memariani (2007), a matriz SWOT é a ferramenta mais comumente utilizada, principalmente, para análise do ambiente externo e interno da empresa, utilizada com intuito de extrair estratégias para alcançar os objetivos da empresa, a partir da análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e o cruzamento de um ponto com o outro a fim de projetar ações que orientam a estratégia da instituição.

## 2.2. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Silva (2016) indica a falta de planejamento financeiro como causa de prejuízos para as organizações, uma vez que a competitividade e maximização do lucro permitem que o capital das empresas seja utilizado de forma cada vez mais eficaz. Para tal, existem técnicas que norteiam quanto à tomada de decisões em novos investimentos. Estas são apresentadas no decorrer desta seção.

### 2.4.1. Previsão de demanda

Coutinho (2018) afirma que, com objetivo de implementar um programa de melhoria contínua de processos, e visando a redução de custos e desperdícios, a utilização de ferramentas gerenciais torna-se essencial ao planejamento da empresa, sendo a previsão de vendas e controle de estoque fundamentais à redução de custos. As previsões apresentam uma função muito importante, pois permitem que os administradores antevejam o futuro e concede à eles uma melhor adaptação e planejamento de suas ações. (TUBINO, 2007)

#### 2.4.1.1. Média móvel

De acordo com Tubino (2007) a média móvel é a média de um número pré-determinado de períodos e é utilizada em situações de demanda estáveis. Utilizadas para destacar as tendências do mercado.

Figura 1 - Equação média móvel para n períodos.

$$Mm_n = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Onde:

*Mm*: Média móvel

*Di*: Demanda do período i

*n*: número de períodos

#### 2.4.1.2. Sazonalidade simples

Tubino (2007) retrata que, para aplicação deste método de previsão, é necessário calcular o índice de sazonalidade (IS), de forma que o período ao qual é empregado para o cálculo, é o ciclo da sazonalidade. A Figura 2 a seguir apresenta a equação para o índice de sazonalidade.



Figura 2 - Equação índice de sazonalidade.

$$IS_n = \frac{\text{Demanda período } n}{Mm \text{ do período } n}$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Calcula-se, a seguir, uma demanda média com base nos dados históricos e o IS médio de cada período. A demanda prevista é calculada a partir da equação apresentada na Figura 3.

Figura 3 - Previsão de demanda

$$\text{Demanda prevista} = \text{Demanda real} + (\text{Demanda média} \times (IS - 1))$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

#### 2.4.2. Métodos determinísticos de análise de investimentos

De acordo com Oliveira et al. (2014), deve-se utilizar indicadores que avaliem e apontem sobre a viabilidade dos sistemas à serem avaliados. Os autores Casarotto Filho e Kopittke (2000, p. 106) definem que, para tal análise, existem 3 métodos básicos: VAUE, VPL e TIR, a serem apresentados a seguir:

*Método do Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE):* o método analisa uma série uniforme equivalente aos custos e receitas para cada projeto, onde o melhor cenário possui o maior saldo positivo, de acordo com a equação exposta na Figura 4 a seguir.

Figura 4 - Equação do método do valor anual uniforme equivalente.

$$VAUE = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} \times \frac{i \times (1+i)^n}{(1+i)^t - 1}$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Onde:

$FC_t, FC_t$ : fluxo de caixa do projeto

$i$ : taxa de juros

$n$ : tempo de vida do projeto

*Método do Valor Presente Líquido (VPL)*: difere do anterior pois o VAUE distribui o investimento inicial durante sua vida, enquanto o VPL calcula o Valor Presente dos demais termos do fluxo de caixa e os soma ao investimento inicial de cada alternativa. É calculado a partir da equação apresentada na Figura 5 a seguir.

Figura 5 - Equação do método do valor presente líquido.

$$VPL = -I + \sum_{j=1}^n \frac{E - S}{(1 + i)^j}$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Onde:

I: investimento, em R\$;

E: entradas, em R\$;

S: saídas, em R\$

$i$ : taxa de desconto (% ao ano);

$j$ : período de ocorrência de  $R_t, R_t$  e  $C_t, C_t$ , ano;

$n$ : duração do projeto, em anos.

*Método da Taxa Interna de Retorno (TIR)* é utilizada para avaliar a qualidade de um investimento e é apresentada em percentual. Por definição, é a taxa para a qual o valor do presente líquido do fluxo é nulo. É usualmente encontrada por tentativa e erro, ou, então, com o auxílio de programas computacionais. Ainda, pode ser encontrada pela equação representada a seguir pela figura 6.

Figura 6 - Equação da taxa interna de retorno

$$VPL = 0 = TIR = -I + \sum_{j=1}^n \frac{E - S}{(1 + i)^j}$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

### 2.4.3. *Payback*

Trata-se do período de recuperação do investimento, sendo utilizado como técnica para norteamento de decisões (SILVA, 2016). Segundo Camloffski (2013, p. 65) quanto maior o *payback*, maior a liquidez do projeto e, por consequência, seu risco é menor.

### 2.4.4. Ponto de equilíbrio contábil

Segundo Dutra (2017), o ponto de equilíbrio indica o mínimo de ganho gerado pela produção (ou comercialização de produtos) para que a empresa não sofra perda. De tal forma que define-se como o nível de receita em que não há lucro ou prejuízo, ou seja, a receita se iguala aos custos (HORNGREN, 2004; PEREZ JUNIOR, OLIVEIRA, COSTA, 2003).

Oliveira (2016) revela que a análise deste serve para avaliar a situação da empresa e como uma ferramenta de gestão, para análise de desempenho, norteando o negócio na relação de receitas e custos, evitando possíveis prejuízos. Sendo, portanto, uma valiosa ferramenta gerencial e, ainda, um indicador de segurança da empresa, pois, a partir deste valor, inicia-se a obtenção de lucro. A Figura 7 a seguir apresenta a equação do ponto de equilíbrio de uma perspectiva contábil.

Figura 7 - Equação do ponto de equilíbrio contábil

$$PEC = \frac{\textit{Despesa fixa}}{\textit{Margem de contribuição}}$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

### 3 METODOLOGIA

Essa seção contém as descrições do cenário ao qual o estudo está inserido, o método de pesquisa selecionado para o mesmo, bem como etapas necessárias para realização da pesquisa e o cronograma de realização de cada período descrito.

#### 3.1. CENÁRIO

A empresa, objeto de estudo, está inserida no cenário de comércio varejista, que, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades econômicas (CNAE, 2010) o setor ao qual a mesma se encaixa é o de comércio varejista de *souvenirs*, bijuterias e artesanato. A Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), realizada no primeiro trimestre de 2018, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), indica que o setor encontra-se estagnado ou com pouco crescimento, com base em análise nos últimos 12 meses. Segundo a ABF (2019), o último trimestre de 2018 apresentou leve crescimento do setor varejista, em especial para o ramo de franquias, que cresce anualmente.

Segundo SEBRAE (2016), o estudo de sobrevivência de até dois anos das empresas no Brasil apresenta os seguintes dados: o comércio varejista representa cerca de 45% da economia brasileira e, para empresas criadas a partir de 2012, a taxa de sobrevivência foi de 77%, referente ao setor ao qual o negócio, objeto de estudo, está inserido. Quanto às Microempresas (ME), apresenta-se a taxa de sobrevivência de 55%, a menor em relação aos outros portes. Entretanto, a taxa de mortalidade de franquias ficou em 1% em 2018, apresentando altas de até 7,1% no mercado. (ABF, 2019)

A empresa está localizada no Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Maria. Possui enfoque na venda de bijuterias, acessórios de vestuário e cabelo e, ainda, alguns *souvenirs*. Possui três anos de experiência no mercado e enfrenta o cenário supracitado, tornando-se o objeto ideal para aplicação e validação da pesquisa.

#### 3.2. MÉTODO DE PESQUISA

Gil (2010) define que a pesquisa deve ser classificada de acordo com a natureza da mesma, seus objetivos e análise dos dados, que envolvem a abordagem do problema e procedimentos adotados. Assim, a partir da definição fornecida pelo autor, pode-se identificar o tipo de pesquisa como de natureza aplicada, com uma abordagem mista, sendo qualitativa e

quantitativa. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória descritiva que, segundo Gil (2010) busca maior familiaridade com o problema, buscando o aprimoramento de ideias e descrição das características de determinada população ou fenômeno.

E em relação aos procedimentos adotados nesse estudo, trata-se de um estudo de caso. Assim, ressalta-se que: A principal tendência em estudos de caso é tentar esclarecer decisões: porque foram tomadas, como se implementou e quais resultados foram obtidos. (YIN, 2001) Tendência esta que deve cumprir-se ao longo deste projeto.

### 3.3. ETAPAS DA PESQUISA

O estudo estruturou-se em quatro etapas. Primeiramente, realizou-se uma revisão da literatura a fim de encontrar pesquisas semelhantes na área e, principalmente, conceituar os tópicos que servem como base de estudo e referencial para a aplicação de tal. A finalidade desta primeira etapa foi identificar os métodos mais adequados e recursos necessários para atender às necessidades da empresa em questão, embasando-se em conceitos encontrados na literatura recente.

Após a revisão literária, realizou-se um levantamento de dados da empresa e seus concorrentes diretos. Essa coleta de dados abrangeu, dentre outros, o estudo dos valores, propósitos e objetivos da empresa, um levantamento de custos e receitas, bem como percentual de vendas de cada filial da empresa no total do faturamento. Ainda nesta etapa, realizou-se uma análise do setor ao qual a empresa se insere, pesquisando principais concorrentes, fornecedores e o perfil do consumidor. Feita a coleta de dados, as etapas seguintes foram aplicação e avaliação do estudo.

A terceira fase tornou-se a aplicação dos dados levantados aos métodos estudados na primeira etapa, ou seja, construção do planejamento estratégico, análise e previsão de demanda e, finalmente, da viabilidade do investimento. Tais métodos foram embasados na literatura existente encontrada na primeira etapa e, ainda, utilizou-se o programa Microsoft Excel 2016 para auxiliar a aplicação dos métodos de análise de viabilidade e facilitar a última etapa, de análise de dados.

E, por fim, a análise dos resultados obtidos, que conclui sobre o estudo de viabilidade econômica de um modelo de franquia de uma empresa de pequeno porte, frente à diferentes cenários. Também nesta etapa, identificou-se as possibilidades de ampliação e continuidade de estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seção de discussão de resultados está dividida em tópicos. Inicialmente, apresenta-se a elaboração do planejamento estratégico à ser apresentado ao possível franqueado. Nos tópicos a seguir, indica-se as ferramentas de previsão de demanda e a apresentação do percentual utilizado para cada cenário a ser avaliado. Por último, uma apresentação dos cenários elaborados, juntamente à um quadro comparativo.

### 4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A fim de obter um alinhamento com o franqueado, identificou-se a importância de um planejamento estratégico da empresa, para auxílio na definição de metas e alinhamento em todos os níveis da empresa, com seus objetivos e responsabilidades. Assim, conforme Frezatti (2007) evidencia, optou-se por apresentar a matriz SWOT, ilustrada no Quadro 1.

Quadro 1 - Matriz SWOT da empresa.

	<b>Fatores positivos</b>	<b>Fatores negativos</b>
	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>Fatores internos</b>	Contempla grande parcela do mercado; Baixo custo de investimento em estoque; Alto volume de vendas;	Difícil controle de estoque; Facilidade de furtos; Picos de demanda onde o quadro de funcionários não é capaz de suprir;
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Fatores externos</b>	Se localizada em shopping: contrato de exclusividade com o estabelecimento; Se localizada em regiões centrais: proximidade de empresas do mesmo ramo atrai clientes; Produtos de baixo valor agregado; Alto giro de estoque;	Alta volatilidade de mercadorias; Baixa qualidade dos produtos; Necessária constante adequação à tendências e novidades; Custos com mercadorias defeituosas; Competitividade do setor;

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A partir desta, pode-se avaliar e apresentar ao possível franqueado, portanto, o cenário da empresa e possíveis oportunidades de melhorias. Quanto às fraquezas, estas estão relacionadas diretamente à fatores internos e, constantemente, devem estar sendo solucionados por meios de planos de ação. O controle de estoque, crucial para conhecimento do fluxo de caixa, identificação de desperdícios e outros índices gerenciais, deve sempre ser instalado de forma rigorosa, aderindo a contagens de mercadorias em intervalos pré-definidos e outras estratégias as quais o franqueado considerar apropriada e viável. Quanto à furtos e variação de demanda, estas podem ser ajustadas com ferramentas de nivelamento de demanda ou investimento em segurança, porém é importante ressaltar que serão sempre minimizadas e nunca erradicadas. Considerando as ameaças, ligadas à fatores externos, tem que se estar em constante monitoramento, tal como a baixa qualidade de produtos e custos decorrentes de tal, que se recomenda acompanhamento, a fim de não sobrepor os lucros, e orientar, principalmente, o franqueador, sobre quais fornecedores trazem o melhor retorno para seu franqueado, priorizando a qualidade de atendimento ao cliente.

Avaliando os fatores positivos, observa-se, primeiramente, o baixo investimento, principalmente em estoque e em mão de obra, ao qual o empreendimento está sujeito. Ainda que com baixo investimento, comparado a outros segmentos do comércio, esse modelo de negócio visa atender à diversos públicos, de diversas faixas etárias e dos gostos mais variados, gerando um alto giro de mercadorias e um significativo volume de vendas. Quanto às oportunidades oferecidas pelo modelo, pode-se obter dois cenários principais, onde o primeiro refere-se à localização em um *shopping center*, garantindo exclusividade do segmento no local, centralizando as vendas. Outro cenário é a localização central, onde a concorrência direta atrai o público interessado no produto, garantindo competitividade e fluxo de clientes. Para ambos, é necessária a atenção e ambientação do cenário, pois o mix de produtos varia conforme o público, que também varia a cada situação.

A apresentação desta matriz ao possível franqueado mostrou-se importante como etapa inicial da negociação, a fim de discutir as vantagens e desvantagens do segmento em questão, colocando o novo empreendedor à par de possíveis dificuldades não avaliadas em uma análise de viabilidade, mas que estão intrínsecas ao modelo de negócio ao qual o mesmo pretende inserir-se. Ainda, por apresentar as dificuldades, serve para reconhecimento inicial do interesse do possível franqueado e seu alinhamento com os objetivos e missão da empresa. Sendo assim, uma vez que o franqueado tem conhecimento do cenário, apresenta-se a análise, conforme subseções a seguir.

#### 4.2. PREVISÃO DE RECEITA

Primeiramente, optou-se por estimar o faturamento e não a demanda de produtos, pois, por possuir uma cartela grande de produtos, é necessário que o franqueado se adapte conforme sua demanda, que varia consideravelmente de acordo com a localização do estabelecimento. Além da variação regional, existe a variação por sazonalidade, que refere-se a períodos de inverno e verão, onde os produtos a serem ofertados variam conforme as estações. Desta forma, estimar a receita traz uma análise mais fiel ao projeto.

Para tal estimativa, portanto, utilizou-se o método de sazonalidade simples, referenciado por Tubino (2007) e Coutinho (2018). Sendo assim, primeiramente calculou-se a média móvel centrada com um número de períodos pares. A particularidade de haver um número par de períodos, é a necessidade de calcular a média móvel centrada entre os termos centrais e, após, a média entre elas. Então o próximo passo, o índice de sazonalidade (IS), foi calculado. A partir da média móvel centrada, estimou-se os índices referentes à cada período. A Tabela 1 apresenta os valores encontrados em cada etapa.

Tabela 1 - Cálculo de média móvel centrada e índices de sazonalidade

(continua)

Mês	Período	Faturamento real	MMC 1/2	MMC	IS
Janeiro	1	R\$ 113.647,00			
Fevereiro	2	R\$ 90.475,00			
Março	3	R\$ 99.487,00			
Abril	4	R\$ 108.549,00			
Maio	5	R\$ 112.365,00			
Junho	6	R\$ 123.965,00			
			R\$ 141.629,33		
Julho	7	R\$ 130.580,00		R\$ 141.143,50	R\$ 0,93 <b>IS 7</b>
			R\$ 140.657,67		
Agosto	8	R\$ 138.453,00		R\$ 139.948,63	R\$ 0,99 <b>IS 8</b>
			R\$ 139.239,58		
Setembro	9	R\$ 134.690,00		R\$ 138.871,58	R\$ 0,97 <b>IS 9</b>
			R\$ 138.503,58		
Outubro	10	R\$ 154.897,00		R\$ 137.868,13	R\$ 1,12 <b>IS 10</b>
			R\$ 137.232,67		
Novembro	11	R\$ 201.896,00		R\$ 136.536,75	R\$ 1,48 <b>IS 11</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)



Tabela 1 - Cálculo de média móvel centrada e índices de sazonalidade

						(conclusão)
Dezembro			R\$ 135.840,83			
	12	R\$ 290.548,00		R\$ 135.125,08	R\$ 2,15	<b>IS 12</b>
			R\$ 134.409,33			
Janeiro	13	R\$ 101.987,00		R\$ 133.342,04	R\$ 0,76	<b>IS 1</b>
			R\$ 132.274,75			
Fevereiro	14	R\$ 73.458,00		R\$ 130.915,54	R\$ 0,56	<b>IS 2</b>
			R\$ 129.556,33			
Março	15	R\$ 90.655,00		R\$ 128.255,88	R\$ 0,71	<b>IS 3</b>
			R\$ 126.955,42			
Abril	16	R\$ 93.298,00		R\$ 125.431,63	R\$ 0,74	<b>IS 4</b>
			R\$ 123.907,83			
Maio	17	R\$ 95.663,00		R\$ 121.370,79	R\$ 0,79	<b>IS 5</b>
			R\$ 118.833,75			
Junho	18	R\$ 106.787,00		R\$ 115.038,29	R\$ 0,93	<b>IS 6</b>
			R\$ 111.242,83			
Julho	19	R\$ 104.965,00		R\$ 111.507,46	R\$ 0,94	<b>IS 7</b>
			R\$ 111.772,08			
Agosto	20	R\$ 105.832,00		R\$ 111.976,58	R\$ 0,95	<b>IS 8</b>
			R\$ 112.181,08			
Setembro	21	R\$ 103.479,00		R\$ 112.273,13	R\$ 0,92	<b>IS 9</b>
			R\$ 112.365,17			
Outubro	22	R\$ 118.326,00		R\$ 112.387,83	R\$ 1,05	<b>IS 10</b>
			R\$ 112.410,50			
Novembro	23	R\$ 141.007,00		R\$ 112.586,46	R\$ 1,25	<b>IS 11</b>
			R\$ 112.762,42			
Dezembro	24	R\$ 199.457,00		R\$ 112.786,13	R\$ 1,77	<b>IS 12</b>
			R\$ 112.809,83			
Janeiro	25	R\$ 108.338,00		R\$ 112.713,88	R\$ 0,96	<b>IS 1</b>
			R\$ 112.617,92			
Fevereiro	26	R\$ 78.366,00		R\$ 112.554,08	R\$ 0,70	<b>IS 2</b>
			R\$ 112.490,25			
Março	27	R\$ 92.864,00		R\$ 112.732,79	R\$ 0,82	<b>IS 3</b>
			R\$ 112.975,33			
Abril	28	R\$ 93.842,00				
Maio	29	R\$ 99.886,00				
Junho	30	R\$ 107.356,00				
Julho	31	R\$ 102.662,00				
Agosto	32	R\$ 104.300,00				
Setembro	33	R\$ 109.300,00				
	<b>Demanda média</b>			R\$ 123.588,87		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Segue, por conseguinte, o raciocínio de elaboração da Tabela 1: estima-se a média móvel de 6,5 e 7,5 e, então, determina-se a média entre as duas, que será referente ao período 7 e assim por diante. Quanto ao índice de sazonalidade, a média móvel do período 7 serve de base para o IS do mesmo período e então uma média é encontrada. A Tabela 2 a seguir apresenta os índices de sazonalidade obtidos, conforme a seção 2.1.4.2. Logo, estimou-se a previsão da demanda, o resultado é apresentado na Tabela 3.

Tabela 2 - Tabela de índice de sazonalidade

<b>IS MÉDIO</b>	
IS 1	0,86301
IS 2	0,62868
IS 3	0,76529
IS 4	0,74382
IS 5	0,78819
IS 6	0,92827
IS 7	0,93324
IS 8	0,96722
IS 9	0,94578
IS 10	1,08818
IS 11	1,36556
IS 12	1,95933

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 3 - Demanda média prevista

1	Janeiro	R\$ 106.659,02
2	Fevereiro	R\$ 77.697,96
3	Março	R\$ 94.581,47
4	Abril	R\$ 91.927,33
5	Maio	R\$ 97.411,26
6	Junho	R\$ 114.724,27
7	Julho	R\$ 115.338,38
8	Agosto	R\$ 119.537,57
9	Setembro	R\$ 116.887,93
10	Outubro	R\$ 134.486,44
11	Novembro	R\$ 168.768,41
12	Dezembro	R\$ 242.151,90

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Uma vez que a demanda prevista está relacionada à dados históricos de 3 filiais, estimou-se uma porcentagem para cada cenário a ser avaliado. O Quadro 2 subsequente apresenta tais estimativas.

Quadro 2 - Percentual de demanda estimado para cada cenário

Cenário realista	Demanda de loja consolidada	50%
	Demanda ano 1	25%
	Demanda ano 2	40%
	Demanda ano 3	50%
Cenário pessimista	Demanda de loja consolidada	50%
	Demanda ano 1	20%
	Demanda ano 2	25%
	Demanda ano 3	30%
Cenário otimista	Demanda de loja consolidada	50%
	Demanda ano 1	30%
	Demanda ano 2	50%
	Demanda ano 3	55%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Avaliando o cenário realista, sabe-se que, dentre os dados históricos, aproximadamente metade da receita bruta deriva da loja consolidada. Sendo assim, 50% da demanda prevista é referente à uma filial consolidada no mercado. Deste modo, estima-se que, no primeiro ano, o volume de vendas gire em torno de metade da sua capacidade, ou seja, 25% da demanda prevista, crescendo anualmente até atingir os 50%.

Para os cenários pessimista e otimista, estimou-se da mesma forma, porém, projetando 5% de variação entre o modelo realista. Sendo assim, o primeiro ano do cenário pessimista venderá 20% da demanda prevista, enquanto o modelo otimista iniciará em 30% e, durante o terceiro ano, passará a receita do modelo consolidado.

#### 4.3. ANÁLISE DE VIABILIDADE

Esta seção se subdivide em tópicos, apresentando as informações iniciais de abertura do empreendimento em um primeiro tópico, enquanto as subseções a seguir discursam sobre os

custos e receitas projetadas para cada cenário a ser avaliado e o fluxo de caixa obtido. Por fim, um quadro comparativo dos três panoramas avaliados.

#### 4.3.1. Informações de abertura

Neste tópico, apresenta-se as informações iniciais consideradas para posterior avaliação do fluxo de caixa. A Figura 8 apresenta as taxas consideradas.

Figura 8 - Taxas selic e TMA

<b>Taxas</b>		
TMA	100%	36 meses
	1,94%	a.m.
Taxa selic	6,50%	a.a.
	0,54%	a.m.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Sobre estas taxas, estima-se que, em 3 anos, haverá uma TMA de 100%, convertendo para uma taxa mensal, obtivemos o valor de 1,94% ao mês. Tal estimativa baseou-se no perfil do empreendedor brasileiro, que busca um rápido retorno sobre seu investimento, dentro dos 3 primeiros anos, preferencialmente. Em relação à taxa selic, definida em 6,5% ao ano e 0,54% ao mês, estes valores foram consultados na data de elaboração da planilha de dados e não foram estimados, porém, estão em constante atualização e devem ser consultados a cada nova análise de um possível novo empreendedor.

Então, buscou-se os custos de abertura necessários ao empreendimento. A Tabela 4 apresenta os custos iniciais necessários, referente à mobília do estabelecimento, que deve seguir o padrão estabelecido pela franquia, podendo utilizar de seus fornecedores ou de outros que considere a melhor opção, desde que atenda aos padrões.

Para o modelo apresentado na Tabela 5, que apresenta as famílias de produtos a serem consideradas, define-se que o investimento inicial será em toda a cartela de produtos apresentados, porém, pode ser adaptada conforme o perfil e as necessidades do investidor, como, por exemplo, retirar a venda de semi-jóias, que exige um maior capital de entrada frente à um menor volume de mercadorias, devido ao custo individual de cada unidade, tal qual citado na subseção 4.2 Previsão de demanda.

Tabela 4 - Custos de móveis

**CUSTOS DE ABERTURA**

<b>Descrição estrutura</b>		<b>Unidade</b>	<b>Custo total</b>
Balcão caixa	R\$ 2.500,00	1	R\$ 2.500,00
Mostrador	R\$ 1.800,00	2	R\$ 3.600,00
Balcão vidro	R\$ 600,00	1	R\$ 600,00
Estante (1,98x0,95x0,30 m)	R\$ 200,00	4	R\$ 800,00
Folha canaletada (2,5x1,3 m)	R\$ 280,00	5	R\$ 1.400,00
Computador	R\$ 2.000,00	1	R\$ 2.000,00
Conjunto lâmpadas	R\$ 3.000,00	1	R\$ 3.000,00
Ar condicionado	R\$ 3.500,00	1	R\$ 3.500,00
Faixada	R\$ 2.000,00	1	R\$ 2.000,00
			<b>R\$ 19.400,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 5 - Custos de produtos separados por família

<b>Família de produtos</b>	<b>Unidade de pedido</b>	<b>Valor médio unidade</b>	<b>Pedido</b>	<b>Custo total</b>
Brincos	12	R\$ 4.50	200	R\$ 10,800.00
Colar	12	R\$ 7.00	150	R\$ 12,600.00
Pulseiras	12	R\$ 4.50	150	R\$ 8,100.00
Acessórios	12	R\$ 2.00	50	R\$ 1,200.00
Maquiagens	1	R\$ 9.00	200	R\$ 1,800.00
Bolsas	1	R\$ 70.00	30	R\$ 2,100.00
Bolsas infantil Petite Jolie	3	R\$ 35.00	18	R\$ 1,890.00
Bolsas adultas Petite Jolie	3	R\$ 60.00	30	R\$ 5,400.00
Semi-jóias	1	R\$ 60.00	50	R\$ 3,000.00
Folheados Hollo	expositor	Consignado		Consignado
				<b>R\$ 46,890.00</b>
Capital de giro				<b>R\$ 50,000.00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Para o modelo apresentado, considera-se que o investimento será em todas as famílias de produto apresentadas, porém, pode ser adaptada conforme o perfil e as necessidades do investidor, como citado na subseção 4.2 Previsão de demanda.

E, por fim, a descrição dos custos iniciais de investimento retratado na Tabela 5 a seguir. Importante ressaltar que, para os cenários avaliados, o custo de arquitetura não foi abrangido,

considerando, então, apenas os R\$ 120.400,00. Porém, encontra-se disponível, caso seja uma necessidade ou desejo do franqueado.

Tabela 5 - Descrição de investimento inicial.

<b>Descrição</b>	
Compra franquia	R\$ 45.000,00
Custos de arquitetura	R\$ 85.000,00
Custos com mobília	R\$ 19.400,00
Custos implantação sistema PDV	R\$ 1.000,00
Capital de giro	R\$ 50.000,00
Custos regularização	R\$ 5.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 205.400,00</b>
	<b>R\$ 120.400,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

#### 4.3.2. Custos e receitas

Este tópico denota sobre como os custos e receitas foram elaborados. Os respectivos dados serão apresentados no item 4.3.4. Comparativo entre os fluxos de caixa.

Para os custos fixos mensais, considerou-se as variáveis apresentadas na Tabela 6 a seguir, onde o valor referente ao aluguel é reajustado anualmente, conforme contrato com *shoppings center*, sendo, portanto, valores fixos mensalmente. Na tabela, estão expostos conforme o ano referente. Ainda, considera-se os custos com funcionários, considerando dois Atendentes de Caixa e um Consultor de vendas, custos com manutenção do sistema de vendas e emissão de notas fiscais, bem como controle de estoque, e custos com condomínio, telefone, internet, necessários ao funcionamento do estabelecimento. Pode-se considerar outros custos, como um funcionário extra como Gerente, um fundo fixo estabelecido para *marketing*, etc, à ser definido a partir das estratégias adotadas pelo possível franqueado, e à serem ajustadas conforme cada perfil.

Quanto às receitas, foram elaboradas conforme a seção 4.2 que discursa sobre a previsão de receita. Já os custos variáveis, são apresentados a seguir na Tabela 7.

Figura 14 - Variáveis do custo fixo mensal

Aluguel ano 1	<b>R\$ 7.000,00</b>
Aluguel ano 2	<b>R\$ 8.000,00</b>
Aluguel ano 3	<b>R\$ 10.000,00</b>
3 funcionários	R\$ 3.900,00
Manutenção do sistema	R\$ 200,00
Condomínio	R\$ 1.800,00
Telefone	R\$ 50,00
Internet	R\$ 120,00
Total (sem valor de aluguel)	<b>R\$ 6.070,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor. (2019)

Tabela 7 - Informações dos custos variáveis

Luz	R\$ 400,00
Custos de estoque	R\$ 10.000,00
Capital de giro produtos	R\$ 2.000,00
Percentual de franquia	5%
MO temporária	R\$ 1.300,00
<b>TOTAL ANO 1</b>	<b>R\$ 12.400,00</b>
<b>TOTAL ANO 2</b>	<b>R\$ 13.206,00</b>
<b>TOTAL ANO 3</b>	<b>R\$ 14.064,39</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tais custos variam, principalmente, conforme as receitas de cada período, uma vez que o percentual de franquia é sobre o lucro líquido. Quanto à mão-de-obra temporária, a mesma é considerada nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, onde existe o pico de demanda e o período de férias dos colaboradores fixos. A inflação, avaliada a partir da taxa selic apresentada na Figura 10, foi calculada anualmente, seu ajuste encontra-se calculado a cada 12 períodos do fluxo de caixa.

### 4.3.3. Fluxos de caixa

Nesta seção, apresenta-se o fluxo geral de cada panorama avaliado, ponto de equilíbrio, VPL e *payback*. Porém, é importante ressaltar que, para a elaboração do valor de impostos a serem pagos, considerou-se um valor de 20% sobre a receita. Tal dado foi fornecido pelo administrador do empreendimento à se tornar franqueador. O Quadro 3 a seguir apresenta os

dados considerados. As análises foram referenciadas a partir de Filho e Kopttike (2000), Silva (2016), Oliveira (2016) e outros autores citados no tópico 2.2.

Quadro 3 - Dados considerados ao fluxo de caixa.

Impostos	20%
I - taxa	1,94%
n - períodos	36

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A título de legibilidade, os fluxos de cada panorama apresentam-se em duas tabelas distintas. A Tabela 8 aponta o investimento, custos e receitas até o momento anterior ao cálculo dos impostos, enquanto a Tabela 9 aponta a receita final, *payback* e ponto de equilíbrio. As Tabelas 8 e 9 retratam, portanto, o fluxo de caixa de uma perspectiva realista, onde os custos fixos e variáveis foram ajustados mensalmente, de acordo com a taxa selic, apresentada na Figura 10 bem como as variabilidades a qual o próprio empreendimento está sujeito, como a mão de obra temporária, apontada na Figura 10.

Em relação ao *payback*, observa-se que a partir do décimo mês do primeiro ano, o 10º período, já é possível a obtenção de uma receita positiva, ou seja, em 10 meses o investidor paga seu depósito inicial, salvo os períodos referentes à fevereiro e o 16º período. Estes apresentam, para os 36 meses avaliados, receitas negativas. Ainda, sobre o VPL do investimento, este é positivo, sinalizando que este investimento é atrativo. Este valor é observado devido a diminuição da população na cidade no período, que, usualmente, engloba épocas festivas e suas dívidas. Quanto ao ponto de equilíbrio, este apresenta uma média de R\$ 24.935,34, avaliando todos os períodos, ou seja, esta é a média da receita necessária mensalmente, a fim de abater todos os custos daquele período. A partir deste valor, a empresa começa a lucrar. É importante ressaltar que, neste lucro, não está deduzido os impostos ao qual está sujeito.



Tabela 8 - Fluxo de caixa realista (Parte 1)

Mês	Investimento	Custo fixo	Custo Variável	Receita	Antes do Imposto
0	R\$ 120.400,00				
1		R\$ 13.070,00	R\$ 15.033,24	R\$ 26.664,76	-R\$ 1.438,48
2		R\$ 13.102,78	R\$ 13.371,22	R\$ 19.424,49	-R\$ 7.049,51
3		R\$ 13.135,73	R\$ 13.582,27	R\$ 23.645,37	-R\$ 3.072,63
4		R\$ 13.168,87	R\$ 13.549,09	R\$ 22.981,83	-R\$ 3.736,13
5		R\$ 13.202,18	R\$ 13.617,64	R\$ 24.352,81	-R\$ 2.467,00
6		R\$ 13.235,67	R\$ 13.834,05	R\$ 28.681,07	R\$ 1.611,34
7		R\$ 13.269,34	R\$ 13.841,73	R\$ 28.834,59	R\$ 1.723,52
8		R\$ 13.303,20	R\$ 13.894,22	R\$ 29.884,39	R\$ 2.686,98
9		R\$ 13.337,23	R\$ 13.861,10	R\$ 29.221,98	R\$ 2.023,65
10		R\$ 13.371,45	R\$ 14.081,08	R\$ 33.621,61	R\$ 6.169,07
11		R\$ 13.405,86	R\$ 15.809,61	R\$ 42.192,10	R\$ 12.976,64
12		R\$ 13.440,45	R\$ 16.726,90	R\$ 60.537,97	R\$ 30.370,62
13		R\$ 14.475,23	R\$ 16.639,18	R\$ 42.663,61	R\$ 11.549,20
14		R\$ 14.510,20	R\$ 14.759,96	R\$ 31.079,18	R\$ 1.809,03
15		R\$ 14.545,35	R\$ 15.097,63	R\$ 37.832,59	R\$ 8.189,61
16		R\$ 14.580,70	R\$ 15.044,55	R\$ 36.770,93	R\$ 7.145,69
17		R\$ 14.616,23	R\$ 15.154,23	R\$ 38.964,50	R\$ 9.194,05
18		R\$ 14.651,96	R\$ 15.500,49	R\$ 45.889,71	R\$ 15.737,26
19		R\$ 14.687,88	R\$ 15.512,77	R\$ 46.135,35	R\$ 15.934,70
20		R\$ 14.724,00	R\$ 15.596,75	R\$ 47.815,03	R\$ 17.494,28
21		R\$ 14.760,31	R\$ 15.543,76	R\$ 46.755,17	R\$ 16.451,11
22		R\$ 14.796,81	R\$ 15.895,73	R\$ 53.794,58	R\$ 23.102,04
23		R\$ 14.833,51	R\$ 17.881,37	R\$ 67.507,36	R\$ 34.792,48
24		R\$ 14.870,41	R\$ 19.349,04	R\$ 96.860,76	R\$ 62.641,31
25		R\$ 16.907,51	R\$ 18.030,87	R\$ 53.329,51	R\$ 18.391,13
26		R\$ 16.944,82	R\$ 16.006,84	R\$ 38.848,98	R\$ 5.897,32
27		R\$ 16.982,32	R\$ 16.428,93	R\$ 47.290,74	R\$ 13.879,49
28		R\$ 17.020,02	R\$ 16.362,57	R\$ 45.963,66	R\$ 12.581,07
29		R\$ 17.057,93	R\$ 16.499,67	R\$ 48.705,63	R\$ 15.148,03
30		R\$ 17.096,04	R\$ 16.932,50	R\$ 57.362,14	R\$ 23.333,60
31		R\$ 17.134,36	R\$ 16.947,85	R\$ 57.669,19	R\$ 23.586,98
32		R\$ 17.172,89	R\$ 17.052,83	R\$ 59.768,79	R\$ 25.543,07
33		R\$ 17.211,62	R\$ 16.986,59	R\$ 58.443,97	R\$ 24.245,76
34		R\$ 17.250,56	R\$ 17.426,55	R\$ 67.243,22	R\$ 32.566,11
35		R\$ 17.289,72	R\$ 19.583,60	R\$ 84.384,21	R\$ 47.510,89
36		R\$ 17.329,08	R\$ 21.418,19	R\$ 121.075,95	R\$ 82.328,68

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 9 - Fluxo de caixa realista (Parte 2)

Mês	ICMS	Resultado Líquido	Payback/VPL	Ponto de equilíbrio mensal
0		-R\$ 120.400,00	-R\$ 120.400,00	
1	R\$ 5.332,95	-R\$ 6.771,43	-R\$ 3.390,58	R\$ 29.962,41
2	R\$ 3.884,90	-R\$ 10.934,41	-R\$ 5.475,06	R\$ 42.045,87
3	R\$ 4.729,07	-R\$ 7.801,71	-R\$ 3.906,46	R\$ 30.865,17
4	R\$ 4.596,37	-R\$ 8.332,49	-R\$ 4.172,23	R\$ 32.084,49
5	R\$ 4.870,56	-R\$ 7.337,57	-R\$ 3.674,05	R\$ 29.949,23
6	R\$ 5.736,21	-R\$ 4.124,87	-R\$ 2.065,40	R\$ 25.568,31
7	R\$ 5.766,92	-R\$ 4.043,40	-R\$ 2.024,60	R\$ 25.519,88
8	R\$ 5.976,88	-R\$ 3.289,90	-R\$ 1.647,31	R\$ 24.862,64
9	R\$ 5.844,40	-R\$ 3.820,75	-R\$ 1.913,12	R\$ 25.372,27
10	R\$ 6.724,32	-R\$ 555,25	-R\$ 278,02	R\$ 23.007,05
11	R\$ 8.438,42	R\$ 4.538,22	R\$ 2.272,37	R\$ 21.439,27
12	R\$ 12.107,59	R\$ 18.263,03	R\$ 9.144,63	R\$ 18.571,97
13	R\$ 8.532,72	R\$ 3.016,48	R\$ 1.510,40	R\$ 23.730,23
14	R\$ 6.215,84	-R\$ 4.406,81	-R\$ 2.206,57	R\$ 27.633,98
15	R\$ 7.566,52	R\$ 623,09	R\$ 311,99	R\$ 24.204,50
16	R\$ 7.354,19	-R\$ 208,50	-R\$ 104,40	R\$ 24.677,18
17	R\$ 7.792,90	R\$ 1.401,14	R\$ 701,58	R\$ 23.918,84
18	R\$ 9.177,94	R\$ 6.559,32	R\$ 3.284,37	R\$ 22.125,42
19	R\$ 9.227,07	R\$ 6.707,63	R\$ 3.358,63	R\$ 22.128,46
20	R\$ 9.563,01	R\$ 7.931,28	R\$ 3.971,33	R\$ 21.851,83
21	R\$ 9.351,03	R\$ 7.100,07	R\$ 3.555,14	R\$ 22.111,16
22	R\$ 10.758,92	R\$ 12.343,12	R\$ 6.180,43	R\$ 21.002,97
23	R\$ 13.501,47	R\$ 21.291,01	R\$ 10.660,80	R\$ 20.178,36
24	R\$ 19.372,15	R\$ 43.269,15	R\$ 21.665,65	R\$ 18.582,48
25	R\$ 10.665,90	R\$ 7.725,23	R\$ 3.868,16	R\$ 25.544,03
26	R\$ 7.769,80	-R\$ 1.872,47	-R\$ 937,58	R\$ 28.819,05
27	R\$ 9.458,15	R\$ 4.421,34	R\$ 2.213,85	R\$ 26.022,66
28	R\$ 9.192,73	R\$ 3.388,34	R\$ 1.696,60	R\$ 26.428,17
29	R\$ 9.741,13	R\$ 5.406,90	R\$ 2.707,33	R\$ 25.797,00
30	R\$ 11.472,43	R\$ 11.861,17	R\$ 5.939,10	R\$ 24.256,10
31	R\$ 11.533,84	R\$ 12.053,14	R\$ 6.035,23	R\$ 24.265,53
32	R\$ 11.953,76	R\$ 13.589,31	R\$ 6.804,42	R\$ 24.028,55
33	R\$ 11.688,79	R\$ 12.556,96	R\$ 6.287,50	R\$ 24.263,84
34	R\$ 13.448,64	R\$ 19.117,46	R\$ 9.572,46	R\$ 23.285,05
35	R\$ 16.876,84	R\$ 30.634,05	R\$ 15.339,02	R\$ 22.514,90
36	R\$ 24.215,19	R\$ 58.113,49	R\$ 29.098,48	R\$ 21.053,40
			<b>R\$ 7.316,33</b>	<b>R\$ 24.935,34</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A Tabela 10 e Tabela 11 apresentam o fluxo desenhado para uma perspectiva pessimista, onde considerou-se um volume de vendas menor desde o período inicial.

Tabela 10 - Fluxo de caixa pessimista (Parte 1)

Mês	Investimento	Custo fixo	Custo Variável	Receita	Antes do ICMS
0	R\$ 120.400,00				
1		R\$ 13.070,00	R\$ 14.766,59	R\$ 21.331,80	-R\$ 6.504,79
2		R\$ 13.102,78	R\$ 13.176,98	R\$ 15.539,59	-R\$ 10.740,17
3		R\$ 13.135,73	R\$ 13.345,81	R\$ 18.916,29	-R\$ 7.565,25
4		R\$ 13.168,87	R\$ 13.319,27	R\$ 18.385,47	-R\$ 8.102,67
5		R\$ 13.202,18	R\$ 13.374,11	R\$ 19.482,25	-R\$ 7.094,04
6		R\$ 13.235,67	R\$ 13.547,24	R\$ 22.944,85	-R\$ 3.838,06
7		R\$ 13.269,34	R\$ 13.553,38	R\$ 23.067,68	-R\$ 3.755,05
8		R\$ 13.303,20	R\$ 13.595,38	R\$ 23.907,51	-R\$ 2.991,06
9		R\$ 13.337,23	R\$ 13.568,88	R\$ 23.377,59	-R\$ 3.528,53
10		R\$ 13.371,45	R\$ 13.744,86	R\$ 26.897,29	-R\$ 219,03
11		R\$ 13.405,86	R\$ 15.387,68	R\$ 33.753,68	R\$ 4.960,14
12		R\$ 13.440,45	R\$ 16.121,52	R\$ 48.430,38	R\$ 18.868,41
13		R\$ 14.475,23	R\$ 15.839,24	R\$ 26.664,76	-R\$ 3.649,71
14		R\$ 14.510,20	R\$ 14.177,22	R\$ 19.424,49	-R\$ 9.262,93
15		R\$ 14.545,35	R\$ 14.388,27	R\$ 23.645,37	-R\$ 5.288,25
16		R\$ 14.580,70	R\$ 14.355,09	R\$ 22.981,83	-R\$ 5.953,96
17		R\$ 14.616,23	R\$ 14.423,64	R\$ 24.352,81	-R\$ 4.687,06
18		R\$ 14.651,96	R\$ 14.640,05	R\$ 28.681,07	-R\$ 610,95
19		R\$ 14.687,88	R\$ 14.647,73	R\$ 28.834,59	-R\$ 501,02
20		R\$ 14.724,00	R\$ 14.700,22	R\$ 29.884,39	R\$ 460,18
21		R\$ 14.760,31	R\$ 14.667,10	R\$ 29.221,98	-R\$ 205,42
22		R\$ 14.796,81	R\$ 14.887,08	R\$ 33.621,61	R\$ 3.937,72
23		R\$ 14.833,51	R\$ 16.615,61	R\$ 42.192,10	R\$ 10.742,98
24		R\$ 14.870,41	R\$ 17.532,90	R\$ 60.537,97	R\$ 28.134,66
25		R\$ 16.907,51	R\$ 16.964,28	R\$ 31.997,71	-R\$ 1.874,08
26		R\$ 16.944,82	R\$ 15.229,86	R\$ 23.309,39	-R\$ 8.865,29
27		R\$ 16.982,32	R\$ 15.483,11	R\$ 28.374,44	-R\$ 4.090,99
28		R\$ 17.020,02	R\$ 15.443,30	R\$ 27.578,20	-R\$ 4.885,12
29		R\$ 17.057,93	R\$ 15.525,56	R\$ 29.223,38	-R\$ 3.360,11
30		R\$ 17.096,04	R\$ 15.785,25	R\$ 34.417,28	R\$ 1.535,98
31		R\$ 17.134,36	R\$ 15.794,47	R\$ 34.601,51	R\$ 1.672,69
32		R\$ 17.172,89	R\$ 15.857,45	R\$ 35.861,27	R\$ 2.830,93
33		R\$ 17.211,62	R\$ 15.817,71	R\$ 35.066,38	R\$ 2.037,05
34		R\$ 17.250,56	R\$ 16.081,69	R\$ 40.345,93	R\$ 7.013,68
35		R\$ 17.289,72	R\$ 17.895,92	R\$ 50.630,52	R\$ 15.444,89
36		R\$ 17.329,08	R\$ 18.996,67	R\$ 72.645,57	R\$ 36.319,82

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 11 - Fluxo de caixa pessimista (Parte 2)

Mês	ICMS	Resultado Líquido	Pauback/VPL	Ponto de equilíbrio mensal
0		-R\$ 120.400,00	-R\$ 120.400,00	
1	R\$ 4.266,36	-R\$ 10.771,15	-R\$ 5.393,31	R\$ 42.467,26
2	R\$ 3.107,92	-R\$ 13.848,08	-R\$ 6.933,99	R\$ 86.180,81
3	R\$ 3.783,26	-R\$ 11.348,51	-R\$ 5.682,41	R\$ 44.606,46
4	R\$ 3.677,09	-R\$ 11.779,77	-R\$ 5.898,34	R\$ 47.790,48
5	R\$ 3.896,45	-R\$ 10.990,49	-R\$ 5.503,14	R\$ 42.109,09
6	R\$ 4.588,97	-R\$ 8.427,03	-R\$ 4.219,57	R\$ 32.315,71
7	R\$ 4.613,54	-R\$ 8.368,59	-R\$ 4.190,30	R\$ 32.171,90
8	R\$ 4.781,50	-R\$ 7.772,56	-R\$ 3.891,86	R\$ 30.841,94
9	R\$ 4.675,52	-R\$ 8.204,04	-R\$ 4.107,91	R\$ 31.787,30
10	R\$ 5.379,46	-R\$ 5.598,49	-R\$ 2.803,27	R\$ 27.345,22
11	R\$ 6.750,74	-R\$ 1.790,60	-R\$ 896,59	R\$ 24.637,77
12	R\$ 9.686,08	R\$ 9.182,33	R\$ 4.597,76	R\$ 20.146,99
13	R\$ 5.332,95	-R\$ 8.982,66	-R\$ 4.497,78	R\$ 35.654,51
14	R\$ 3.884,90	-R\$ 13.147,83	-R\$ 6.583,36	R\$ 53.714,30
15	R\$ 4.729,07	-R\$ 10.017,33	-R\$ 5.015,86	R\$ 37.153,13
16	R\$ 4.596,37	-R\$ 10.550,32	-R\$ 5.282,74	R\$ 38.843,31
17	R\$ 4.870,56	-R\$ 9.557,62	-R\$ 4.785,67	R\$ 35.848,54
18	R\$ 5.736,21	-R\$ 6.347,16	-R\$ 3.178,14	R\$ 29.929,03
19	R\$ 5.766,92	-R\$ 6.267,94	-R\$ 3.138,47	R\$ 29.852,90
20	R\$ 5.976,88	-R\$ 5.516,70	-R\$ 2.762,31	R\$ 28.978,70
21	R\$ 5.844,40	-R\$ 6.049,82	-R\$ 3.029,25	R\$ 29.634,41
22	R\$ 6.724,32	-R\$ 2.786,60	-R\$ 1.395,30	R\$ 26.554,85
23	R\$ 8.438,42	R\$ 2.304,56	R\$ 1.153,94	R\$ 24.470,01
24	R\$ 12.107,59	R\$ 16.027,07	R\$ 8.025,04	R\$ 20.932,99
25	R\$ 6.399,54	-R\$ 8.273,62	-R\$ 4.142,75	R\$ 35.986,57
26	R\$ 4.661,88	-R\$ 13.527,16	-R\$ 6.773,30	R\$ 48.885,68
27	R\$ 5.674,89	-R\$ 9.765,88	-R\$ 4.889,95	R\$ 37.378,90
28	R\$ 5.515,64	-R\$ 10.400,76	-R\$ 5.207,85	R\$ 38.680,30
29	R\$ 5.844,68	-R\$ 9.204,79	-R\$ 4.609,00	R\$ 36.391,95
30	R\$ 6.883,46	-R\$ 5.347,47	-R\$ 2.677,58	R\$ 31.579,99
31	R\$ 6.920,30	-R\$ 5.247,62	-R\$ 2.627,58	R\$ 31.524,08
32	R\$ 7.172,25	-R\$ 4.341,32	-R\$ 2.173,78	R\$ 30.786,20
33	R\$ 7.013,28	-R\$ 4.976,23	-R\$ 2.491,69	R\$ 31.355,37
34	R\$ 8.069,19	-R\$ 1.055,50	-R\$ 528,51	R\$ 28.683,77
35	R\$ 10.126,10	R\$ 5.318,79	R\$ 2.663,21	R\$ 26.741,96
36	R\$ 14.529,11	R\$ 21.790,71	R\$ 10.911,00	R\$ 23.465,18
			-R\$ 277.442,21	<b>R\$ 34.872,99</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Destaca-se que os custos variáveis também sofrem alterações pois englobam o percentual pago ao franqueador sobre o volume de vendas, definido em 5% sobre a receita.

Sendo assim, conforme o volume de vendas aumenta ou diminui, o percentual pago ao franqueador cresce ou diminui, na proporção. No fluxo pessimista, este valor diminui, pois a receita também diminui. Todavia, observa-se que dos 36 períodos, apenas cinco possuem uma receita maior que o ponto de equilíbrio avaliado, então, conclui-se que o cenário não é viável, pois não consegue cobrir os custos mínimos, conforme Dutra (2017) e Oliveira (2016). Contudo, o valor do ponto de equilíbrio médio observado, é significativamente maior que o apresentado no cenário realista, no valor de R\$ 34.872,99.

Ainda, fica evidente, analisando a Tabela 5, que o cenário pessimista apresenta VPL negativo, um ponto de equilíbrio relativamente maior que o cenário avaliado anteriormente, além de um *payback* não muito claro, o que justifica o valor líquido presente negativo, tornando, este, um investimento pouco atrativo ao investidor.

Por fim, a Tabela 12 e a Tabela 13 apresentadas a seguir, da mesma forma que os cenários anteriores, demonstra o fluxo de caixa do cenário otimista analisado, dividido em duas partes. Para este último fluxo que se teve em consideração, levou-se em conta um percentual de vendas acima da média dos dados históricos coletados, iniciando em 30% e ultrapassando a média estabelecida como padrão para uma loja consolidada, definida em 25%, conforme apresentado no cenário realista.

O *payback* acontece no 9º período, antes do primeiro ano do empreendimento e possui o menor ponto de equilíbrio médio dentre os três cenários, R\$ 23.408,66. Entretanto, a variação, comparado ao cenário realista, é pequena. Ainda, a receita obtida é menor que o ponto de equilíbrio apenas nos períodos 2, 3 e 4, dos 36 propostos. Quanto ao valor presente líquido, este é positivo, apresentando uma situação favorável de investimento ao empreendedor. Avaliando os custos variáveis, estes sobem, devido ao aumento de receita ao qual o cenário está sujeito, entretanto, este aumento não torna o investimento menos atrativo, conforme os dados apresentados aqui.

Tabela 12 - Fluxo de caixa otimista (Parte 1)

Mês	Investimento	Custo fixo	Custo Variável	Receita	Antes do ICMS
0	R\$ 120.400,00				
1		R\$ 13.070,00	R\$ 15.299,89	R\$ 31.997,71	R\$ 3.627,82
2		R\$ 13.102,78	R\$ 15.229,86	R\$ 23.309,39	-R\$ 5.023,25
3		R\$ 13.135,73	R\$ 15.483,11	R\$ 28.374,44	-R\$ 244,40
4		R\$ 13.168,87	R\$ 15.443,30	R\$ 27.578,20	-R\$ 1.033,97
5		R\$ 13.202,18	R\$ 15.525,56	R\$ 29.223,38	R\$ 495,64
6		R\$ 13.235,67	R\$ 15.785,25	R\$ 34.417,28	R\$ 5.396,36
7		R\$ 13.269,34	R\$ 15.794,47	R\$ 34.601,51	R\$ 5.537,70
8		R\$ 13.303,20	R\$ 15.857,45	R\$ 35.861,27	R\$ 6.700,62
9		R\$ 13.337,23	R\$ 15.817,71	R\$ 35.066,38	R\$ 5.911,44
10		R\$ 13.371,45	R\$ 16.081,69	R\$ 40.345,93	R\$ 10.892,79
11		R\$ 13.405,86	R\$ 17.895,92	R\$ 50.630,52	R\$ 19.328,75
12		R\$ 13.440,45	R\$ 18.996,67	R\$ 72.645,57	R\$ 40.208,45
13		R\$ 14.475,23	R\$ 17.172,48	R\$ 53.329,51	R\$ 21.681,81
14		R\$ 14.510,20	R\$ 15.148,45	R\$ 38.848,98	R\$ 9.190,33
15		R\$ 14.545,35	R\$ 15.570,54	R\$ 47.290,74	R\$ 17.174,85
16		R\$ 14.580,70	R\$ 15.504,18	R\$ 45.963,66	R\$ 15.878,78
17		R\$ 14.616,23	R\$ 15.641,28	R\$ 48.705,63	R\$ 18.448,12
18		R\$ 14.651,96	R\$ 16.074,11	R\$ 57.362,14	R\$ 26.636,07
19		R\$ 14.687,88	R\$ 16.089,46	R\$ 57.669,19	R\$ 26.891,85
20		R\$ 14.724,00	R\$ 16.194,44	R\$ 59.768,79	R\$ 28.850,35
21		R\$ 14.760,31	R\$ 16.128,20	R\$ 58.443,97	R\$ 27.555,46
22		R\$ 14.796,81	R\$ 16.568,16	R\$ 67.243,22	R\$ 35.878,25
23		R\$ 14.833,51	R\$ 18.725,21	R\$ 84.384,21	R\$ 50.825,48
24		R\$ 14.870,41	R\$ 20.559,80	R\$ 121.075,95	R\$ 85.645,74
25		R\$ 16.907,51	R\$ 18.297,51	R\$ 58.662,46	R\$ 23.457,44
26		R\$ 16.944,82	R\$ 16.201,08	R\$ 42.733,88	R\$ 9.587,98
27		R\$ 16.982,32	R\$ 16.665,38	R\$ 52.019,81	R\$ 18.372,11
28		R\$ 17.020,02	R\$ 16.592,39	R\$ 50.560,03	R\$ 16.947,62
29		R\$ 17.057,93	R\$ 16.743,20	R\$ 53.576,19	R\$ 19.775,06
30		R\$ 17.096,04	R\$ 17.219,31	R\$ 63.098,35	R\$ 28.783,00
31		R\$ 17.134,36	R\$ 17.236,20	R\$ 63.436,11	R\$ 29.065,55
32		R\$ 17.172,89	R\$ 17.351,67	R\$ 65.745,67	R\$ 31.221,11
33		R\$ 17.211,62	R\$ 17.278,81	R\$ 64.288,36	R\$ 29.797,93
34		R\$ 17.250,56	R\$ 17.762,77	R\$ 73.967,54	R\$ 38.954,21
35		R\$ 17.289,72	R\$ 20.005,52	R\$ 92.822,63	R\$ 55.527,39
36		R\$ 17.329,08	R\$ 22.023,57	R\$ 133.183,54	R\$ 93.830,89

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 13 - Fluxo de caixa otimista (Parte 2)

Mês	ICMS	Resultado Líquido	VPL	Ponto de equilíbrio mensal
0		-R\$ 120.400,00	-R\$ 120.400,00	
1	R\$ 6.399,54	-R\$ 2.771,72	-R\$ 1.387,85	R\$ 25.045,78
2	R\$ 4.661,88	-R\$ 9.685,13	-R\$ 4.849,52	R\$ 37.801,43
3	R\$ 5.674,89	-R\$ 5.919,29	-R\$ 2.963,90	R\$ 28.912,39
4	R\$ 5.515,64	-R\$ 6.549,61	-R\$ 3.279,51	R\$ 29.928,03
5	R\$ 5.844,68	-R\$ 5.349,03	-R\$ 2.678,36	R\$ 28.165,96
6	R\$ 6.883,46	-R\$ 1.487,10	-R\$ 744,62	R\$ 24.449,07
7	R\$ 6.920,30	-R\$ 1.382,60	-R\$ 692,29	R\$ 24.413,15
8	R\$ 7.172,25	-R\$ 471,63	-R\$ 236,15	R\$ 23.848,92
9	R\$ 7.013,28	-R\$ 1.101,84	-R\$ 551,71	R\$ 24.297,18
10	R\$ 8.069,19	R\$ 2.823,60	R\$ 1.413,83	R\$ 22.233,69
11	R\$ 10.126,10	R\$ 9.202,64	R\$ 4.607,93	R\$ 20.734,81
12	R\$ 14.529,11	R\$ 25.679,33	R\$ 12.858,11	R\$ 18.199,61
13	R\$ 10.665,90	R\$ 11.015,90	R\$ 5.515,86	R\$ 21.350,12
14	R\$ 7.769,80	R\$ 1.420,54	R\$ 711,29	R\$ 23.784,55
15	R\$ 9.458,15	R\$ 7.716,70	R\$ 3.863,89	R\$ 21.685,25
16	R\$ 9.192,73	R\$ 6.686,05	R\$ 3.347,83	R\$ 22.002,42
17	R\$ 9.741,13	R\$ 8.706,99	R\$ 4.359,75	R\$ 21.530,53
18	R\$ 11.472,43	R\$ 15.163,64	R\$ 7.592,71	R\$ 20.356,21
19	R\$ 11.533,84	R\$ 15.358,01	R\$ 7.690,03	R\$ 20.371,42
20	R\$ 11.953,76	R\$ 16.896,59	R\$ 8.460,43	R\$ 20.196,18
21	R\$ 11.688,79	R\$ 15.866,67	R\$ 7.944,73	R\$ 20.386,04
22	R\$ 13.448,64	R\$ 22.429,60	R\$ 11.230,91	R\$ 19.634,61
23	R\$ 16.876,84	R\$ 33.948,64	R\$ 16.998,70	R\$ 19.063,87
24	R\$ 24.215,19	R\$ 61.430,55	R\$ 30.759,39	R\$ 17.912,04
25	R\$ 11.732,49	R\$ 11.724,94	R\$ 5.870,89	R\$ 24.571,73
26	R\$ 8.546,78	R\$ 1.041,20	R\$ 521,35	R\$ 27.291,42
27	R\$ 10.403,96	R\$ 7.968,15	R\$ 3.989,80	R\$ 24.987,45
28	R\$ 10.112,01	R\$ 6.835,61	R\$ 3.422,71	R\$ 25.333,90
29	R\$ 10.715,24	R\$ 9.059,82	R\$ 4.536,42	R\$ 24.811,97
30	R\$ 12.619,67	R\$ 16.163,33	R\$ 8.093,27	R\$ 23.512,52
31	R\$ 12.687,22	R\$ 16.378,33	R\$ 8.200,93	R\$ 23.526,82
32	R\$ 13.149,13	R\$ 18.071,97	R\$ 9.048,96	R\$ 23.330,23
33	R\$ 12.857,67	R\$ 16.940,26	R\$ 8.482,30	R\$ 23.537,92
34	R\$ 14.793,51	R\$ 24.160,70	R\$ 12.097,70	R\$ 22.702,37
35	R\$ 18.564,53	R\$ 36.962,86	R\$ 18.507,98	R\$ 22.039,83
36	R\$ 26.636,71	R\$ 67.194,19	R\$ 33.645,35	R\$ 20.762,40
			<b>R\$ 146.513,26</b>	<b>R\$ 23.408,66</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

#### 4.3.4. Comparativo de cenários

Essa seção aborda um quadro comparativo entre as variáveis e cenários avaliados, com enfoque no VPL e TIR previstos para cada período. O comparativo é exposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Comparativo entre cenários

	<b>Realista</b>	<b>Pessimista</b>	<b>Otimista</b>
<b>VPL</b>	R\$ 7.316,33	-R\$ 277.442,21	R\$ 143.724,99
<b>TIR</b>	2%	>0	5%
<b>Payback</b>	10º período	não ocorre	9º período

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Observa-se, portanto, que o cenário pessimista mostrou-se inviável. Sua taxa de retorno apresentou-se negativa, seu VPL foi de -R\$ 277.442,21 e o *payback* não ocorre em 36 meses. Enquanto para os períodos realista e otimista, o resultado da taxa interna de retorno foi de 2% e 5%, respectivamente, VPL do cenário realista fica em R\$ 7.316,33 e para o cenário otimista estima-se R\$ 143.724,99. Por fim, conclui-se que o investimento é viável para dois dos três cenários apresentados. Ainda assim, o cenário otimista, como esperado, possui a maior taxa interna de retorno, bem como o menor ponto de equilíbrio, que, conforme as tabelas da seção 4.4.3, as receitas dos cenários realista e otimista ultrapassam o ponto de equilíbrio nos primeiros meses e não retornam a ser inferior que o mesmo, comprovando, novamente, a viabilidade do investimento.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho abordou o tema de empreendedorismo e viabilidade econômica, que objetivou apresentar um modelo de franquia, apresentando cenários aos quais o novo empreendedor poderia avaliar sua taxa de retorno e as variáveis que está sujeito. Importante ratificar que o cenário de franquias se apresenta mais promissor em comparação ao empreendedorismo individual, com menores taxas de mortalidade e maior organização estrutural frente à novos empreendimentos.

O planejamento estratégico foi apresentado a partir da construção de uma matriz SWOT, que permite avaliar o contexto do negócio e quais fatores necessitam de um plano de ação e podem ser críticos ao empreendimento, bem como os seus principais pontos fortes frente à



concorrência. Sobre a análise de viabilidade, esta se mostrou atrativa em dois, dos três cenários avaliados. Apresentando um investimento inicial relativamente baixo, um *payback* antes do primeiro ano de vida e uma receita que ultrapassa o ponto de equilíbrio a partir do sexto período no cenário realista e a partir do quinto período, no cenário otimista. Quanto ao pessimista, este se mostrou negativo em quase todos os intervalos.

Avaliando os resultados obtidos, frente à problemática e aos objetivos do estudo, conclui-se que o estudo alcançou sua disposição, exibindo uma matriz que permita o planejamento estratégico e o melhor gerenciamento do negócio, bem como uma análise de viabilidade econômica considerando todas as variáveis ao qual o empreendimento está sujeito. Sugere-se, para um novo estudo, uma análise de viabilidade do ponto de vista do franqueador, avaliando se o percentual de franquia proposto é viável também do ponto de vista de quem está construindo o empreendimento. Sugere-se avaliação do percentual sobre as vendas, sobre os valores de compra e os fluxos de caixas. Também, fica como proposta de estudo, a análise e construção de possíveis planos de ação para a matriz SWOT elaborada.

## REFERÊNCIAS

- ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. **Desempenho do franchising brasileiro**. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>> Acesso em: 23 set. 2019.
- ANTONIK, L. R. A administração financeira das pequenas e médias empresas: Ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. **Revista FAE Business**. v.8, p.35-38, 2004. Disponível em: <<http://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570547192559246.pdf>>
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAMLOFFSKI, R. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- COUTINHO, J. R. C. **Previsão de Demanda**. 2018. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção). Universidade Santo Amaro. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://dspace.unisa.br/bitstream/handle/123456789/350/TCC%20-%20JOSE%20ROBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 08 out. 2019
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUTRA, René Gomes Dutra. **Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FILHO, N. C.; KOPITTKKE, B. H. **Análise de Investimentos: Matemática Financeira, Engenharia Econômica, Tomada de decisão, Estratégia empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GHAZINOORY, S.; ZADEH, A. E.; MEMARIANI, A. Fuzzy SWOT analisys. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**. v.18, p.99-108, 2007. Disponível em: <<http://web.a-ebSCOhost-com.ez47.periodicos.capes.gov.br/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b2ef040e-d4cb-4665-8cd7-b8bc1e376b21%40sessionmgr4007>>. Acesso em: 11 jun. 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HORNGREN, C. T.; SUNDEN, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice, 2004.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação nacional de atividades econômicas**. Disponível em: <[https://cnae.ibge.gov.br/index.php?option=com\\_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=cnae&versao\\_classe=5.0.1&versao\\_subclasse=>](https://cnae.ibge.gov.br/index.php?option=com_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=cnae&versao_classe=5.0.1&versao_subclasse=>)> Acesso em: 08 mai. 2018.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal do Comércio, de fevereiro de 2018**. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc\\_2018\\_fev.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2018_fev.pdf)>. Acesso em: 08 mai. 2018.

LAROUSSE. **Dicionário: Português/Inglês - Inglês/Português**. Larousse: 2009.

MASCARENHAS, M. P.; HYGINO, M. O.; SILVA, N. L. S. Empreendendo em franchising: uma análise das principais vantagens e desvantagens. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**. v. 4, n. 4, p. 111-133. 2015.

MINERVINO, A. M. S. et al. Proposta para o desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma oficina mecânica no ramo automotivo na cidade de Sumé/PB. [S.l.] Univates, 2014. Disponível em: <<https://even3storage.blob.core.windows.net/anais/80402.pdf>> Acesso em: 09 jun. 2018.

OLIVEIRA, A. C. et al. Viabilidade econômica da produção de carvão vegetal em dois sistemas produtivos. **Revista Floresta**. v.44, 2014. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/floresta/article/view/32043/22122>> Acesso em: 9 jun. 2018.

OLIVEIRA, C. V. D. **Contabilidade de Custos: um estudo sobre o ponto de equilíbrio de uma empresa do ramo faccionista têxtil**. 2016. 53 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Caicó, 2016. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/3462/3/Contabilidade%20de%20Custos\\_Monografia\\_Oliveira.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/3462/3/Contabilidade%20de%20Custos_Monografia_Oliveira.pdf)> Acesso em: 02 out. 2019

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M., COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHTER, M. N. B. **A relação de franquia no mundo empresarial e as tendências da jurisprudência brasileira**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ar6XDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=conceito+franquia&ots=ih1hY0fOKu&sig=fqTqrOh2BJcMlTGPTXNWeS06wc#v=onepage&q=conceito%20franquia&f=false>> Acesso em: 05 out. 2019.

SANTOS, C. A.; SANTOS, L. D. L.; SOUZA, M. P. Estratégia de *franchising* como oportunidade empreendedora. **Revista eletrônica Estácio Papirus**. v. 4, n 2. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.estacio.br/index.php/papirusantacatarina/article/viewArticle/4236>> Acesso em: 24 set. 2019.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Conheça o sistema de franquias**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias,6c9b39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 24 set. 2019.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Global Entrepreneurship Monitor**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2019.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira**. Disponível em:

<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório especial: Os negócios promissores em 2018**. Disponível em:

<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/\\$File/8855.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/$File/8855.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2019.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

SILVA, A. W. P. et al. Utilização de técnicas de orçamento de capital nas concessionárias de Mossoró, RN. **GESTÃO.Org - Revista eletrônica de Gestão Organizacional**. v.14, n.2, p. 413-421, 2016. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Arthur\\_Silva22/publication/320744218\\_Utilizacao\\_de\\_Tecnicas\\_de\\_Orcamento\\_de\\_Capital\\_Nas\\_Concessionarias\\_de\\_Mossoro\\_RN/links/59ff8dfc0f7e9b9968c6d8fc/Utilizacao-de-Tecnicas-de-Orcamento-de-Capital-Nas-Concessionarias-de-Mossoro-RN.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Arthur_Silva22/publication/320744218_Utilizacao_de_Tecnicas_de_Orcamento_de_Capital_Nas_Concessionarias_de_Mossoro_RN/links/59ff8dfc0f7e9b9968c6d8fc/Utilizacao-de-Tecnicas-de-Orcamento-de-Capital-Nas-Concessionarias-de-Mossoro-RN.pdf)> Acesso em: 10 jun. 2018.

TUBINO, D. F. **Planejamento e Controle da Produção: teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <[http://lssp.deps.ufsc.br/index\\_arquivos/PCP.htm](http://lssp.deps.ufsc.br/index_arquivos/PCP.htm)> Acesso em: 08 out. 2019.

VIER, M. H.; GUENA, E. P. Empreendedorismo e *franchising*: Uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**. v. 11, n. 4, p. 131-153. 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman. 2001.