

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

Laura Ciocari de Souza

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

Santa Maria, RS.
2018
Laura Ciocari 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 Souza¹, Denis Rasquin Rabenshlag²

RESUMO

A inexperiência 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 mart. 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.

¹ Autora; Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Maria.

² 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
Fluxos de caixa	23
Comparativo de cenários	32
CONCLUSÕES	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 antevjam 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.

	Fatores positivos	Fatores negativos
	FORÇAS	FRAQUEZAS
Fatores internos	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;
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Fatores externos	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 IS 7
			R\$ 140.657,67		
Agosto	8	R\$ 138.453,00		R\$ 139.948,63	R\$ 0,99 IS 8
			R\$ 139.239,58		
Setembro	9	R\$ 134.690,00		R\$ 138.871,58	R\$ 0,97 IS 9
			R\$ 138.503,58		
Outubro	10	R\$ 154.897,00		R\$ 137.868,13	R\$ 1,12 IS 10
			R\$ 137.232,67		
Novembro	11	R\$ 201.896,00		R\$ 136.536,75	R\$ 1,48 IS 11

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

IS MÉDIO	
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

Taxas		
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

Descrição estrutura		Unidade	Custo total
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
			R\$ 19.400,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 5 - Custos de produtos separados por família

Família de produtos	Unidade de pedido	Valor médio unidade	Pedido	Custo total
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
				R\$ 46,890.00
Capital de giro				R\$ 50,000.00

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.

Descrição	
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
Total	R\$ 205.400,00
	R\$ 120.400,00

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	R\$ 7.000,00
Aluguel ano 2	R\$ 8.000,00
Aluguel ano 3	R\$ 10.000,00
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)	R\$ 6.070,00

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
TOTAL ANO 1	R\$ 12.400,00
TOTAL ANO 2	R\$ 13.206,00
TOTAL ANO 3	R\$ 14.064,39

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
			R\$ 7.316,33	R\$ 24.935,34

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	R\$ 34.872,99

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
			R\$ 146.513,26	R\$ 23.408,66

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

	Realista	Pessimista	Otimista
VPL	R\$ 7.316,33	-R\$ 277.442,21	R\$ 143.724,99
TIR	2%	>0	5%
Payback	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; KOPITTKE, 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=>> 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>. 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> 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> 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> 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.