

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

WAGNER DELLA FLORA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA VIA UNO NO
SHOPPING PLATINUM OUTLET

SÃO LEOPOLDO

2014

WAGNER DELLA FLORA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA VIA UNO NO
SHOPPING PLATINUM OUTLET

Estudo de Caso apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
como requisito parcial para aprovação no
curso de Especialização MBA em
Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Ms. Ana Maria Tagliari

São Leopoldo

2014

Dedicatória

Dedico esse trabalho a César Minetto, a pessoa que abriu portas na minha vida e trouxe como consequência diversas oportunidades de um futuro melhor.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por conceder-me capacidade.

Aos meus pais pelo apoio e auxílio.

À Mara Weber pelas cobranças e auxílio.

Àqueles que entenderam as minhas ausências nos finais de semana.

À Ana Maria Tagliari pela orientação.

À Unisinos, pelas infinitas possibilidades.

RESUMO

Este é um estudo realizado em busca de um objetivo principal: analisar a viabilidade de abertura de uma franquia da loja da marca Via Uno no Shopping Platinum Outlet. A marca de sapatos femininos Via Uno existe há mais de 20 anos de atuação no mercado. Seus produtos são reconhecidos mundialmente. O Shopping Platinum Outlet está situado na cidade de Novo Hamburgo no Estado do Rio Grande do Sul. Fica localizado às margens da BR-116 e tem excelente receptividade do mercado consumidor local, além de atender turistas e diversas cidades da região. Este trabalho, antes de fazer qualquer levantamento de viabilidade econômico, financeira ou comercial, exhibe informações acerca do perfil da pessoa necessária para embarcar neste projeto e as principais dúvidas que esta pessoa teria antes e durante a realização do plano. Este é um plano de negócios para um futuro empreendedor. Uma pessoa com atitude e vontade de encarar um desafio. Pessoas assim tomam frente das situações que se encontram e buscam alternativas para solucionar problemas e desenvolver a si mesmas e a comunidade à sua volta. Este projeto demonstra que o público alvo deste negócio tem proporção suficiente para desenvolver esta loja. Mostra que tanto na cidade quanto no Shopping escolhido para instalar o estabelecimento comercial há suficiente demanda e possível melhoras nas expectativas de vendas. Aponta para a necessidade de investimento por parte do empreendedor e todos os custos que este deverá arcar. Detalha o funcionamento da loja no aspecto econômico e estratégico. Expõe a capacidade do futuro comércio de se sustentar. Apresenta índices muito ruins ao final das análises gerenciais (*payback*, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno). Por fim, o trabalho sugere alternativas de melhorias e enfatiza a necessidade de revisão antes da efetiva aplicação prática do projeto.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Viabilidade. Estabelecimento Varejista. Negócio.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Equações relacionadas ao Ponto de Equilíbrio.....	28
Quadro 2 – Valor Futuro.....	31
Quadro 3 – Valor Presente Líquido.....	32
Quadro 4 – Fórmula do EVA.....	33
Figura 1 – Mapa de Posicionamento de Marcas de Calçados Femininos.....	42
Figura 2 – Projeto Arquitetônico de uma loja mono marca Via Uno.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Divisão da População de Novo Hamburgo.....	45
Tabela 2 – Lojas concorrentes instaladas no Shopping Platinum Outlet.....	46
Tabela 3 – Despesas Operacionais.....	50
Tabela 4 – Tabela do Simples Nacional com Redução da Alíquota do ICMS.....	51
Tabela 5 – Meta de Mark-up e Meta de Preço Médio.....	53
Tabela 6 - VP do fluxo de caixa dos primeiros dois anos da empresa.....	61
Tabela 7 – Cálculo da TIR.....	61

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABF - Associação Brasileira de Franquias

CFs - Custos Fixos

CMV - Custo das Mercadorias Vendidas

COF - Circular de Oferta de Franquia

CVs - Custos Variáveis

DFs - Despesas Fixas

DRE - Demonstrativo de Resultado do Exercício

EVA - *Economic Value Added*

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano

MC - Margem de Contribuição

MC% - Margem de Contribuição Percentual

PE - Ponto de Equilíbrio

PEC - Ponto de Equilíbrio Contábil

PEE - Ponto de Equilíbrio Econômico

PEF - Ponto de Equilíbrio Financeiro

PIB - Produto Interno Bruto

PL - Patrimônio Líquido

PM - Preço Médio

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TIR - Taxa Interna de Retorno

VPL - Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	12
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS.....	14
2.3 O NEGÓCIO.....	16
2.4 FRANQUIAS.....	18
2.5 GASTOS, CUSTOS, DESPESAS E INVESTIMENTOS.....	20
2.6 ANÁLISES ECONOMICO-FINANCEIRAS.....	22
2.6.1 Caixa	22
2.6.2 Demonstrativo do Resultado do Exercício	25
2.7 ANÁLISES GERENCIAIS.....	26
2.7.1 Margem de Contribuição	26
2.7.2 Ponto de Equilíbrio	27
2.7.3 Retorno do Investimento	28
2.7.4 Valor Presente Líquido	30
2.7.5 Taxa Interna de Retorno	32
2.7.6 Economic Value Added	33
2.8 ORÇAMENTOS E PROJEÇÕES.....	33
3 METODOLOGIA	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	36
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	38
4 DESENVOLVIMENTO	40
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA FRANQUEADORA.....	40
4.2 ANÁLISE MERCADOLÓGICA.....	43

4.3 GASTOS OPERACIONAIS DO NEGÓCIO	47
4.3.1 Gastos Fixos	47
4.3.1.1 Despesas de Locação	47
4.3.1.2 Despesas com Folha de Pagamento	48
4.3.1.3 Despesas Operacionais	49
4.3.2 Gastos Variáveis	50
4.4 ORÇAMENTOS	53
4.4.1 Faturamento Mínimo para atingir o Ponto de Equilíbrio.....	56
4.5 RELATÓRIOS PROJETADOS	57
4.5.1 Projeção de DREs.....	57
4.5.2 Projeção de Fluxo de Caixa	57
4.6 ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA	60
CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS	65
ANEXO I.....	68
ANEXO II.....	74
ANEXO III	77

1 INTRODUÇÃO

Abrir uma empresa é fácil. Dar continuidade para a empresa, não é tão simples assim. Onde investir o dinheiro e como lidar com a empresa são pontos ainda mais complexos. Vive-se em um mundo globalizado, onde qualquer pessoa aqui no Brasil pode investir seu dinheiro em qualquer parte do mundo. Esta ampla possibilidade exige mais e mais informações para que a decisão seja a mais certa possível.

Para Mauro (2006, p. 21), Franquias, ou *Franchising*, não é apenas um modismo, mas um sistema de canais de distribuição que evoluiu e transformou-se em um fenômeno mundial. Esta evolução foi impulsionada pela competição acirrada entre as empresas e pela exigência do consumidor na sua decisão de compras. “Enquanto os canais convencionais representam a ineficiência e os conflitos crescentes, o franchising representa a integração, perpetuidade e socialização dos resultados da rede”.

De acordo com a Associação Brasileira de Franquias (ABF), em 2004 o referido setor faturou R\$29.044 bilhões, enquanto 2013 alcançou faturamento de R\$115.582 bilhões (aumento de quase 400% em 10 anos). Consoante à este crescimento está o número de redes de franquias que subiram de 678 para 2.703 no território brasileiro. A quantidade de estabelecimentos franqueados abertos no Brasil dobrou neste mesmo período, saltando dos 56.564 para 114.409. Consecutivamente o número de funcionários destes estabelecimentos cresceu na mesma proporção: de 509.076 para 1.029.681. Estes números demonstram claramente o crescimento do setor, e a boa aceitação do público brasileiro com estas lojas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A marca Via Uno é detida exclusivamente pela empresa Via Uno S/A Calçados e Acessórios. É uma marca criada nos anos 90 e que cresceu, ganhando reconhecimento mundial através dos anos. É uma marca de calçados e acessórios femininos para o público adulto.

Existem, hoje, diversas lojas que vendem exclusivamente os produtos da marca Via Uno no Brasil. Este estudo trará informações acerca de uma loja a ser aberta na cidade de Novo Hamburgo.

Conforme informações retiradas do site franquiaagora.com.br, a Via Uno tem seu ano de fundação em 1991 e iniciou o *Franchising* em 2005. Tem 163 lojas franqueadas no Brasil e cobra de seus franqueados 1% de *Royalties* e 2% de Propaganda. O investimento necessário para a abertura de uma loja gira entre R\$ 180.000,00 e R\$ 200.000,00, dos quais R\$ 80.000,00 corresponde ao capital de giro e o restante nas instalações da loja. Em média uma loja tem 6 funcionários e são necessários 50m² de espaço. O faturamento médio de uma loja é de R\$90.000,00 mensais e o retorno sobre o investimento demora 24 meses.

A Via Uno como indústria detentora da marca, oferece apoio aos seus franqueados, auxiliando na análise de desempenho das lojas e identificando pontos falhos e pontos com margem de melhoria. O departamento de Franquias é o responsável por este trabalho, onde o contato com o franqueado é constante e o acompanhamento é diário.

Assim fica a pergunta: Existe viabilidade para abertura de uma franquia Via Uno no Shopping Platinum Outlet?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade de abertura de uma franquia da loja da marca Via Uno no Shopping Platinum Outlet.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o funcionamento da franquia Via Uno no Brasil;
- b) Realizar uma Análise Mercadológica dos clientes em potencial;
- c) Levantar os gastos necessários para a manutenção do negócio;
- d) Elaborar o orçamento da loja durante os 24 primeiros meses;

- e) Projetar os relatórios contábeis e gerenciais para o estudo de viabilidade econômica e financeira;
- f) Analisar a viabilidade econômica e financeira.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa saber se há viabilidade para abertura de uma franquia Via Uno no Shopping Platinum Outlet. Existem alguns interessados neste assunto: a própria Via Uno, o idealizador do estudo, o Shopping Platinum Outlet e a comunidade da cidade de Novo Hamburgo.

A Via Uno terá como benefício a informação de que investir em uma franquia neste ponto comercial é viável ou não e se esta é uma loja que trará retorno econômico e financeiro. Também terá mais informações para avaliar se o retorno não financeiro de uma loja neste Shopping poderá gerar retorno financeiro em outro momento.

Para o estudante é uma parte vital de sua formação acadêmica. É uma oportunidade de conhecer o mercado de calçados. É um meio de por em prática os conhecimentos que desenvolveu no decorrer do curso.

À comunidade da cidade, este estudo poderá apontar mais uma opção de compras, fortalecendo a livre concorrência e aumentando as alternativas para o público feminino.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a elaboração deste plano de negócios, será inicialmente tratado do ponto chave do negócio: o seu surgimento. Serão discutidas as características das pessoas que normalmente põe em prática este tipo de negócio e porque o faz. Então o modelo de negócio será apresentado para dirimir dúvidas sobre o tipo do negócio imaginado e, por fim, haverá diversos capítulos tratando das informações econômicas e financeiras da empresa, pois, estes são os números que trarão à tona as informações capazes de auxiliar o idealizador do negócio a decidir por realizar o negócio ou não.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Para falar de empreendedorismo, precisa-se falar inicialmente da sua razão de existência: as empresas. Chiavenato (2011) entende que as empresas existem em razão de um propósito fomentado pelo ambiente onde ela está inserida. O sucesso das organizações consiste em produzir ou comercializar um bem ou serviço que a sociedade ao redor necessite e absorva, contribuindo para a melhor qualidade de vida das pessoas da região.

Empresas são frutos provenientes de uma necessidade humana. Autonomia, estabilidade financeira, inovação, reconhecimento do público e coragem são exemplos destas necessidades. De acordo com Dolabela (2008), esses são alguns dos motivos que levam o empreendedor a empreender.

Dornelas (2012) diz que os empreendedores tem a capacidade de enxergar o futuro dos negócios, conseguem por em ação os seus próprios sonhos com independência, tem a capacidade de tomar decisões, tem segurança no que fazem, enfrentam as dificuldades de modo que pareça fácil superá-las, conseguem ver oportunidades onde as outras pessoas não conseguem – e às desfrutam muito bem. Estas pessoas tem comprometimento com as causas que abraçam, estão sempre disponíveis para mudar, melhorar, aperfeiçoar, são dedicados e otimistas, são líderes e respeitados pelos seus funcionários, tem boa capacidade de se comunicar com outras pessoas formando laços de amizade, correm riscos, mas não sem

pensar, entender e planejar com cuidado o risco que estão correndo e, como resultado de tudo isso, melhoram a sociedade onde vivem.

Dornelas (2012) baseia seu raciocínio no resultado de um Fórum realizado em 2009, onde foram listados os principais pontos que o empreendedor moderno deve trabalhar para ser bem sucedido:

- a) Habilidade de liderança;
- b) Conhecimento do mundo e do ambiente onde estão situados;
- c) Estudo de empreendedorismo desde os anos iniciais para que a cultura empreendedora esteja dentro do indivíduo;
- d) Desenvolvimento da cultura empreendedora de maneira transversal;
- e) Atitude, análise e solução de problemas;
- f) Tecnologia.

Para Kirchhoff (1997), o papel dos empreendedores na sociedade é de criar um método justo de distribuição de renda. Estes personagens utilizam da inovação como fonte de geração de empregos e novas rendas na economia do seu país. Porém, vê-se que o empreendedorismo por si só não é garantia de bons resultados.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) realizou pesquisa com as empresas constituídas em 2005 e 2006 sobre o índice de sobrevivência das mesmas no país. Neste estudo as empresas varejistas do Rio Grande do Sul criadas em 2005 e 2006 que chegaram a dois anos de atividade apontaram para uma taxa de sobrevivência de 72% e 74% respectivamente. No mesmo estudo, pode-se observar que países como Holanda, Itália e Espanha ficaram com índices mais baixos no mesmo período.

Apesar de o índice ser maior do que o índice de alguns países desenvolvidos, ainda há uma em cada quatro empresas varejistas nascidas em solo rio-grandense fechando com menos de dois anos de vida. Isto representa milhares de comércios desativados anualmente por diversos motivos, dentre eles, a falta de planejamento.

Cecconello (2008) cita algumas das principais deficiências dos empreendedores para a mortalidade das empresas: Inexperiência no ramo, desconhecimento integral da viabilidade do negócio, falta de planejamento inicial, má administração, especialmente com o caixa da empresa e falta de dedicação integral ao negócio.

Dornelas (2011, p. 5) pensa que planejar é necessário pois,

Negócios criados sem planejamento são empresas conhecidas como 'estilo de vida', nas quais os empreendedores não têm visão clara de crescimento e de como será a empresa daqui a 5, 10, 20 anos. Por isso, ao se estabelecer um objetivo de crescimento para um negócio, seja em relação à receita, ao lucro, ao número de clientes, à participação de mercado etc., fica mais evidente a necessidade de se planejar cada passo que será dado para que o objetivo seja atingido.

Desta maneira, pode-se averiguar que para abrir uma empresa fruto de uma necessidade pessoal, deve-se primeiro realizar um planejamento sobre o caso. Fazer este estudo pode ser uma questão chave entre a vida e a morte do negócio almejado. Biagio (2012, p. 5) pensa que "a principal razão que explica o fracasso de um empreendimento é a falta de planejamento adequado". Ele segue seu raciocínio dizendo que "o plano de negócios é uma forma simples de identificar os fatores críticos".

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

De acordo com Luft (1991), plano significa um projeto, um delineamento, um esboço, uma demarcação. Para elaborar um plano de negócios, portanto, se faz necessário demarcar os caminhos que o negócio irá percorrer, delineando os possíveis obstáculos que serão encontrados a fim de chegar a uma projeção do negócio em si. Porém, por mais completo que seja o estudo, o plano de negócio nunca deixará de ser um esboço, podendo sofrer alterações no decorrer do caminho alterando o curso do projeto em qualquer direção.

Em seu livro, Lacruz (2008) sintetiza a definição de plano de negócios como um instrumento de planejamento para abertura, expansão ou manutenção de qualquer tipo de negócio.

Biagio (2012) pensa que o plano de negócios é uma ferramenta adaptável a qualquer tipo de situação. Esta ferramenta pode ser utilizada nos mais diversos tipos de empresas (indústria, comércio, serviços, agronegócio) e ramos (calçados, maquinários, alimento, etc.).

Cecconello (2008) associa problemas relacionados às áreas financeiras, mercadológicas, operacionais, tecnológicas e de relacionamentos como os principais motivos para uma empresa elaborar um plano de negócios no decorrer de sua vida.

Dornelas (2011) acrescenta dizendo que este documento serve como um mapa para a gestão da empresa.

Biagio (2012) diz que o plano de negócios define a rota principal onde uma empresa irá atuar. Ele considera que este é o motivo pelo qual o empreendedor irá começar a pensar no futuro da empresa e, por conseguinte, no planejamento estratégico, avaliando riscos e oportunidades antes da tomada de decisões. O plano de negócios é o primeiro contato que o empreendedor tem com o planejamento estratégico.

Segundo Dornelas (2011), o plano de negócios tem como finalidades:

- a) Auxiliar o empreendedor a conhecer a viabilidade do negócio;
- b) Buscar recursos junto ao mercado financeiro;
- c) Reegrar o desenvolvimento operacional da empresa;
- d) Demonstrar com clareza o intuito de seus criadores, e;
- e) Melhorar a capacidade técnica de administração dos seus gestores.

Cecconello (2008) entende que na construção de um plano de negócios, o elaborador terá que considerar a atratividade, a competitividade e as vantagens da empresa para elaborar a viabilidade de negócio. Já para a viabilidade financeira, os aspectos à considerar são os valores de investimento, o retorno sobre os investimentos e a lucratividade que o negócio trará.

Conforme Chiavenato (2011) explica, os bens ou serviços de uma empresa são feitos para que o cliente ou consumidor compre. Desta forma, o negócio tem de atrair o cliente para a loja focando sempre no que o cliente necessita. O autor também explica que é importante manter um relacionamento com o cliente, adaptando as estratégias de marketing em busca do que o cliente quer ver e necessita.

Biagio (2012) acrescenta que o plano de negócios aponta os riscos que a empresa corre, bem como pode trazer soluções para estes problemas, demonstra os pontos fortes e fracos da empresa, define o diferencial de mercado proposto, auxilia no desenvolvimento de marketing da empresa e indica qual o cliente-alvo do negócio.

O plano de negócio de uma empresa, depois de elaborado deve ser analisado (Lacruz, 2008). Caso seja identificado que o resultado do negócio não é satisfatório, deve-se retornar ao início e rever as premissas utilizadas e as projeções para tornar

o negócio rentável. Caso não sejam viáveis pequenas alterações de premissas e projeções, é importante buscar soluções diferentes para o negócio e, se mesmo assim o negócio não apresentar o resultado esperado, deve-se abandonar o projeto.

Cecconello (2008) critica veementemente os trabalhos elaborados por empresas ou estudantes baseados em experiências pessoais ou crenças previamente formadas, fazendo com que o trabalho seja manipulado para suportar a ideia inicial. Trabalhos assim elaborados são feitos com poucas informações e sem análises profundas dos fatos. Isto leva as empresas a assumir negócios que não tenham garantia de sucesso e que podem levar à derrocada de grandes e pequenas empresas.

Além da visão do planejamento e organização, segundo Dornelas (2011) o plano de negócios é importante, pois é um meio que a empresa pode utilizar para se comunicar com o ambiente externo. Fornecedores, clientes, bancos, investidores e até mesmo os próprios funcionários podem utilizar deste documento para entender as diretrizes da empresa. É um importante meio de comunicação.

Dornelas (2011) conclui seu raciocínio dizendo que cada parceiro buscará informações diferentes no plano de negócios. Informações que serão mais relevantes para a relação existente. Portanto, se o empreendedor resolver desenvolver diversas versões do plano de negócios de sua empresa, cada uma voltada para um fim específico, esta é uma alternativa válida e justificável.

O empreendedor terá uma parte primordial na execução deste projeto, pois, ele terá a responsabilidade de por as medidas em ação e analisar os resultados obtidos. Dornelas (2012, p.1) diz que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

2.3 O NEGÓCIO

A primeira pergunta que vem à cabeça para a construção de um plano de negócios é: que negócio é esse?

Para responder a este questionamento buscou-se responder onde a empresa irá estar posicionada e para quem ela irá vender. Lodish, Morgan e Kallianpur (2002, p.1) entendem que o posicionamento de uma empresa deve responder à seguinte

pergunta: “Por que alguém no mercado-alvo comprará meu produto ou serviço em vez daquele da concorrência?”.

Lodish, Morgan e Kallianpur (2002, p. 44) dizem que “a razão pela qual clientes diferentes pagarão preços diferentes é que eles podem ter valores percebidos diferentes em relação à utilidade dos produtos”. Ele explica que o valor percebido de um produto é influenciado pelo trabalho comercial, pela campanha de marketing, pela embalagem, pelo nome, pela satisfação de compra, pela qualidade e muitos outros itens que o consumidor enxerga no produto.

O autor também comenta que é de extrema importância acertar o preço de um produto ou mercadoria logo no início da vida do mesmo. Ele explica que, caso a empresa venda um produto a um preço e, ao passar dos períodos a empresa perceba que o valor do produto é muito maior do que o preço já negociado, o cliente não irá aceitar este drástico aumento no preço. E isto implicará em lucros não realizados pela empresa.

Como exemplo da importância da relação entre preço e valor percebido, Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) relatam algo que aconteceu nos Estados Unidos da América com o professor de um dos autores do livro. Este professor havia inventado uma máquina que ensinava a lógica dos sistemas de computação. Esta máquina era de cor vermelho e azul e era vendida ao preço de US\$ 79,95. A máquina foi muito bem aceita nas escolas e no público doméstico, porém empresários diziam que o produto não passava de um brinquedo. O professor entendeu a mensagem e modificou a cor do produto para cinza metálico, alterou o nome do produto e o ofereceu às empresas por US\$ 479,00. A venda foi um sucesso e os lucros astronômicos.

Assim, o posicionamento será uma relação entre qualidade do produto, valor percebido do produto, preço praticado e até disponibilidade ao cliente.

Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) seguem o raciocínio dizendo que a segmentação aponta diretamente ao mercado-alvo da empresa de forma que, em muitos casos, a segmentação fica dividida em apenas dois grupos: O grupo de pessoas que se pretende vender, e todos os outros grupos que não se tem interesse. Estas pessoas inseridas no público-alvo carregam um complexo de valores que, ao identificar um produto, consideram imediatamente o valor justo a pagar pelo bem. Se estas pessoas atribuírem um valor maior à mercadoria do que o

valor ofertado pela empresa, isto significará vendas acima do planejado, e, conseqüentemente, a empresa terá crescimento e expansão.

As empresas precisam compreender os seus clientes. Para Longenecker, Moore e Petty (1997), os clientes são uma das mais importantes fontes de informação que uma pequena empresa pode ter. Desta forma, é um grave erro não pesquisar os seus clientes ou mesmo os clientes em potencial. Os autores descrevem um fato onde uma empresa americana realizou uma pesquisa com seus clientes e descobriu que os seus clientes gostavam da qualidade dos seus serviços, porém achavam difícil contatar a empresa pelo telefone. Isto fez com que a empresa instalasse mais linhas telefônicas obtendo melhores resultados e maior crescimento. Desde então, esta empresa realiza pesquisa com seus clientes com frequente periodicidade.

2.4 FRANQUIAS

Apesar de recente no Brasil, as franquias são um modelo de mais de 150 anos de existência. Segundo Cherto et al. (2006) a ideia de Franchising surgiu entre 1851 e 1852, quando, uma famosa empresa de máquinas de costura concedeu autorizações para que comerciantes pudessem revender seus produtos em diversas cidades e estados dos Estados Unidos da América.

Cherto et al. (2006) descrevem que, apesar de ter início há tanto tempo, este sistema só tornou-se popular quase 100 anos depois de sua criação. Após a II Guerra Mundial, os veteranos de guerra americanos voltaram às suas cidades de origem com o intuito de nunca mais receber ordens. Desta forma criaram suas empresas com o dinheiro guardado de anos, colocaram todos os seus esforços nas suas empresas e muitos deles quebraram, pois não tinham conhecimento sobre o gerenciamento dos negócios. Foi aí que o sistema de franquias entrou fornecendo treinamentos, informações, suporte e até facilitando em financiamentos para estes novos empreendedores.

Cherto et al. (2006) também comentam que no Brasil as franquias começaram a aparecer na década de 1940, mas ainda em um processo muito lento. Apenas nas décadas de 1970 e 1980 que este sistema se fortaleceu e começaram a serem criadas as redes de franquias e legislação pertinente ao sistema.

Para Barroso et al. (2005, p. 3), o estatuto da franquia empresarial redigido sob aspecto da Lei nº 8.955/94 que vigora desde 16 de Fevereiro de 1995 utiliza erroneamente de expressões para definir uma franquia como, por exemplo, a “cessão de direito de uso da marca”.

Franquia Empresarial consiste em uma autorização de nome e marca que uma empresa faz à outra, mediante contrato de licenciamento e transferência de *know-how*, com prestação de serviços, conservando esta última sua individualidade jurídica, sem contudo, manter individualização mercadológica própria (que é do franqueador). (BARROSO ET AL., 2005, p. 5).

Cherto et al. (2006) continuam dizendo que este modelo nada mais é do que a capacidade de replicar um conceito de negócio em diversos locais. Qualquer tipo de negócio pode ser replicado: indústria, comércio ou serviço. A ideia é de que a unidade replicada é gerenciada desde a implantação até a sequência da atividade por um terceiro que deverá seguir as regras de operacionalização, políticas e padrões definidas pelo idealizador do conceito de negócio. Este empreendedor terá como benefícios todo o conhecimento obtido pela empresa idealizadora do negócio para implantar em seu ponto de venda.

Na verdade, o *Franchising* é um sistema no qual se aliam baixos investimentos e rápida expansão de unidades, sob uma marca forte e um padrão operacional já consagrado junto ao consumidor. Começar um pequeno negócio do zero é bem difícil no Brasil. Com a franquia, há uma marca forte que credencia produtos e um tipo de atendimento que muitas vezes já está presente na vida do consumidor, o que torna a fase inicial do negócio menos arriscada para as novas unidades e o retorno financeiro mais rápido. (BARROSO ET AL., 2005, p. 13-14).

Cherto et al. (2006) define o sistema de franquias como uma alternativa estratégica que as empresas podem utilizar para a expansão dos seus negócios e resultados. Deste sistema a própria empresa pode aperfeiçoar sua organização além de aumentar sua fatia no mercado através dos novos pontos de venda.

Aliado a Cherto, Barroso et al. (2005) entende que o franchising é um sistema onde, para que o negócio prospere, há ganho em todas as partes envolvidas. Este ganho é proveniente da parceria empresarial, transparência nos negócios, trabalho estruturado e dedicação exclusiva.

Barroso et al. (2005) ainda destaca que para proteger o investidor-franqueado, a legislação obriga o franqueador à ofertar ao franqueado um documento chamado de Circular de Oferta de Franquia (COF). Este documento deve ser redigido de forma transparente a fim de divulgar ao futuro investidor todos os detalhes do negócio, para que assim o futuro investidor não corra maiores riscos no seu investimento.

2.5 GASTOS, CUSTOS, DESPESAS E INVESTIMENTOS

Para iniciar qualquer projeção, primeiramente é necessário levantar todos os gastos que a empresa terá. Para Gonçalves e Baptista (2011), os gastos de uma empresa compreendem todos os dispêndios financeiros que uma empresa necessita fazer para adquirir um bem ou serviço. Padoveze (2003) concorda dizendo que gastos são dispêndios financeiros ou de ativo que ocorrem dentro da empresa. É um termo muito amplo.

Para Gonçalves e Baptista (2011, p. 67), “custo é gasto relacionado com bem ou serviço empregado na produção de outro bem ou serviço”. Os autores prosseguem o raciocínio dizendo que “custo é todo dispêndio que está direta ou indiretamente vinculado ao esforço de produção de bens ou serviços”. Desta forma pode-se dizer que quando em uma indústria, o custo será composto de materiais e de todos os esforços feitos para o material ser transformado em produto. Já para um estabelecimento varejista o custo será identificado na aquisição da mercadoria e nos desembolsos financeiros para que a mercadoria esteja apta à venda.

O custo dos produtos vendidos ou custo dos serviços prestados a serem computados no exercício devem ser correspondentes às receitas de vendas dos produtos e serviços reconhecidos no mesmo período. (...) A apuração do custo dos produtos vendidos está diretamente relacionada aos estoques da empresa, pois representa a baixa efetuada nas contas dos estoques por vendas realizadas no período. (IUDÍCIBUS ET AL., 2010, p. 502).

Para Padoveze (2003), despesas estão ligadas à administração da empresa. Elas fazem referência aos gastos utilizados para a área comercial e administrativa da empresa. Ele entende que custos e despesas somados representam a totalidade de gastos que a empresa tem para realizar o seu faturamento e manter o seu negócio ativo no período de tempo especificado.

Além de gastos, custos e despesas, existem os investimentos que são, para Gonçalves e Baptista (2011), dispêndios classificados no Ativo das empresas por motivo de que os benefícios destas aquisições apenas ocorreram em períodos futuros ou através do tempo. Padoveze (2007) acrescenta que os investimentos de uma empresa assim são classificados quando o intuito é de que estes bens produzirão ativos futuros.

Padoveze (2007) entende que não se deve confundir pagamento com gastos, custos, despesas e investimento. Ele explica que pagamento é exatamente a ação de realizar o pagamento de um gasto, custo, despesa ou investimento. Não se considera pagamento um cheque pré-datado, mas será considerado no momento em que o cheque for compensado no banco.

De acordo com Neves e Viceconti (1998) os Custos Fixos (CFs) são aqueles que não variam em relação ao faturamento da empresa. Estes CFs são fixos porque não diminuem ou aumentam proporcionalmente com a variação da venda, mas podem alterar de acordo com o tempo, em comparações entre períodos, por exemplo.

Leone (2000) entende que os CFs tornam-se variáveis no valor unitário do produto em relação à quantidade vendida. Se o estabelecimento vender cem unidades de determinado produto, este custo unitário será maior do que se o estabelecimento vendesse cento e dez unidades com os mesmos valores de manutenção do estabelecimento.

Padoveze (2007) dá outra denominação aos CFs: custos de capacidade. Segundo o autor, estes custos são assim chamados graças ao fato de se manter constantes na empresa. Eles independem da quantidade vendida para existirem. Há casos também em que estes custos tornam-se variáveis: Quando a oscilação de volume de produção é alterada significativamente estes custos podem aumentar ou diminuir gradativamente. Continuam CFs, mas alternam de forma brusca em relação à quantidade vendida.

Neves e Viceconti (1998, p. 18) também afirmam que “Custos Variáveis (CVs) são aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção da empresa”. Sendo assim eles aumentam concomitantemente com o aumento da produção (comercialização no caso de varejo), e diminuem se a produção também diminuir.

Padoveze (2007, p. 327) salienta que os CVs podem ser facilmente confundidos com os custos diretos, mas não devem ser. Ele exemplifica da seguinte maneira: "...a mão-de-obra direta, quando contratada para determinado volume de produção, é fixa em relação àquele volume, mas é direta em relação ao produto, uma vez que podemos medir os esforços feitos para cada unidade de produto".

2.6 ANÁLISES ECONOMICO-FINANCEIRAS

Para administrar uma empresa, o administrador necessita de informações. Sem informações corretas há uma grande margem de erro no processo de tomar decisões. Quando as informações são de nível financeiro, estas afirmações são ainda mais verdadeiras. De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), as demonstrações financeiras das empresas mostram aspectos importantes sobre as operações das mesmas. Existem diversos tipos de demonstrações e cada entidade utiliza daquelas que considera mais importantes para a sua atividade.

2.6.1 Caixa

O demonstrativo do fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial de utilização obrigatória para as empresas. Ela é obrigatório pois é exigida pelo fisco e também pela vasta quantidade de informações que esta ferramenta proporciona. Segundo Ludícibus et al. (2010), as demonstrações do fluxo de caixa permitem averiguar a capacidade de geração de caixa líquido de uma empresa, bem como a capacidade de pagamento de dívidas (fornecedores, bancos ou outros credores).

Consoante com Ludícibus, Gropelli e Nikbakht (2005, p. 476) entendem que fluxo de caixa "é uma medida de liquidez de uma empresa, que consiste na renda líquida mais os dispêndios que não representam saída de caixa (como a depreciação)".

Desta forma pode-se afirmar que o fluxo de caixa é uma importante ferramenta que demonstra aspectos da saúde financeira e sua capacidade de sobrevivência. Esta ferramenta utiliza-se de informações sobre as entradas e saídas dos recursos provenientes de diversas fontes. Neste aspecto, Lemes Júnior, Rigo e

Cherobim (2002) demonstram quatro grandes grupos para a elaboração do fluxo de caixa:

- a) Disponibilidades: São aqueles registros apurados pela contabilidade que tem como principal características a liquidez imediata;
- b) Atividades Operacionais: Compreendem as efetivas entradas e saídas de caixa, sem considerar os valores a receber e a pagar;
- c) Atividades de Investimento: Aquisições relacionadas à necessidade de operação da empresa, sem as quais a empresa não poderia ter continuidade. Estas aquisições são consideradas pela contabilidade Ativos Permanentes e não compõem a despesa no momento de sua efetivação;
- d) Atividades de Financiamento: Recursos captados de sócios, bancos ou terceiros ou até mesmo o prazo concedido pelos fornecedores. É de vital importância, pois permite o financiamento das atividades da empresa.

Pode-se entender que a administração dos recursos financeiros em uma empresa deve ser vista com muita atenção. O caixa é uma parte sensível das instituições e reflete todas as áreas da empresa. Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 553), “uma oportunidade de negócio excelente pode ser literalmente destruída pela administração ineficaz dos ativos e passivos circulantes de uma empresa”. Gerenciar ativos e passivos de curto prazo chama-se administração de capital de giro. Os autores entendem que a interpretação errônea do fluxo de capital de giro da empresa, principalmente em pequenas empresas, desencadeia diversos problemas financeiros. Para evitá-los, o administrador deverá compreender o que é chamado de prazo de conversão em dinheiro. Este prazo consiste em calcular o número de dias que a empresa precisará buscar recursos entre o pagamento do seu estoque ao fornecedor e o recebimento da mercadoria vendida pelo cliente.

Em um caso hipotético os autores assim demonstram o cálculo do prazo de conversão em dinheiro: a partir do recebimento das mercadorias do fornecedor, a empresa tem prazo médio de 30 dias para pagar pela mercadoria adquirida. O prazo médio de estocagem destas mercadorias neste caso é de 45 dias e o prazo médio de recebimento das mercadorias vendidas é de 45 dias. A fórmula consiste em somar o prazo médio de estocagem com o prazo médio de recebimento das mercadorias vendidas e então deduzir o prazo médio de pagamento ao fornecedor. Neste exemplo identifica-se que o prazo de conversão em dinheiro desta empresa

fictícia é de 60 dias. Isto significa que a empresa precisará buscar recursos financeiros para se abastecer neste período. Além dos valores para pagamento de fornecedores, a empresa também conta com despesas operacionais e administrativas que devem ser pagas no decorrer de cada mês.

Neste exemplo, o aumento de vendas apresenta maior risco para a empresa. É o que Longenecker, Moore e Petty (1997) chamam de armadilha de crescimento. Eles alertam para o fato de que o incremento nas vendas de uma empresa que tenha prazo de conversão em dinheiro elevado gerará maiores necessidades de caixa. Pequenas empresas em expansão costumam sofrer com este problema, pois como o seu faturamento é baixo, o aumento de faturamento percentual pode se mostrar muito maior do que em valores efetivos, o que resulta em maior necessidade financeira para estocagem de novos produtos.

Para evitar entrar na armadilha de crescimento, os autores sugerem que as empresas elaborem o orçamento de caixa. Estes orçamentos levam em consideração apenas os valores que efetivamente entram e saem da empresa, diferentemente da contabilidade que considera todas as negociações independentemente se elas estão sendo pagas ou recebidas no momento em que elas ocorrem.

Para a elaboração do orçamento de caixa, a empresa deve ter algumas informações à sua disposição e realizar algumas previsões. Inicialmente identificam-se todas as entradas que o caixa terá no período que se deseja analisar. Nestas entradas deverão ser levados em considerações os valores relacionados no contas a receber que vencerão no período, e a previsão de faturamento com recebimento no período analisado. Então deve-se levantar os valores de saídas de caixa (reposição de mercadorias, gastos operacionais, impostos e demais despesas com vendas). Caso a diferença entre todas as entradas do período e todas as saídas do período seja negativa, isto significa que a empresa deverá buscar recursos financeiros para atender às suas necessidades.

Assim, nota-se que a administração do capital de giro da empresa tem importância vital para a sobrevivência da mesma. Os recursos financeiros podem ser originários de bancos, antecipações, acionistas ou qualquer outra fonte. Caso a empresa não consiga levantar estes recursos, ela não conseguirá cumprir com a sua obrigação perante o fornecedor e, conseqüentemente, terá problemas para realizar

novas compras, além das despesas com os juros que ela deverá arcar ao pagar seus boletos atrasados.

2.6.2 Demonstrativo do Resultado do Exercício

Outro demonstrativo obrigatório e de extrema importância nas análises de qualquer empresa é o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). Este demonstrativo traz em sua essência a informação de todas as negociações que ocorreram com a empresa em um certo período de tempo. Pode-se apurar este demonstrativo em períodos, mensais, trimestrais, semestrais ou anuais. Dependendo da organização e necessidade da empresa, pode-se inclusive ser apurado o resultado de forma diária. Claro que esta apuração diária tem maior complexidade em relação aos outros períodos de apurações citados. Por este motivo, normalmente as empresas utilizam as apurações mensais para análise de resultado.

Segundo Iudícibus et al. (2010), esta é uma apresentação resumida das operações realizadas pela empresa no decorrer do exercício social analisado, destacando o resultado líquido do período. Para a elaboração deste demonstrativo, o autor sugere que seja observado o artigo 187 da Lei das Sociedades por Ações, que determina claramente a ordem da demonstração:

(...) a Demonstração é iniciada com o valor total da receita apurada em suas operações de vendas, da qual é deduzido o custo total correspondente a essas vendas, apurando-se a margem bruta, ou seja, o lucro bruto. São, então, apresentadas as despesas operacionais segregadas por subtotais, conforme sua função, quais sejam: despesas com vendas, despesas financeiras deduzidas das receitas financeiras, despesas gerais e administrativas e outras despesas e receitas operacionais. Assim, deduzindo-se as despesas operacionais totais do lucro bruto, apresenta-se o lucro operacional, outro dado importante na análise das operações da empresa. Após o lucro operacional, apresentam-se as outras receitas e despesas, apurando-se então o resultado antes dos tributos (imposto de renda e contribuição social sobre o lucro). Deduz-se, a seguir, imposto de renda e contribuição social a pagar e, finalmente, as participações de terceiros, não na forma de acionistas, calculáveis sobre o lucro, tais como empregados, administradores, partes beneficiárias, debêntures e contribuições para fundos de benefícios a empregados, chegando-se, assim, ao lucro (ou prejuízo) líquido do exercício, que é o valor final da demonstração. (IUDÍCIBUS ET AL., 2010, p. 478-479).

A apuração resultado operacional é uma tarefa rigorosa e cheia de detalhes conforme explicou Ludícibus (2010), porém Hansen e Mowen (2010) simplificam a equação dizendo que o resultado operacional é o resultado de uma simples equação: receita de vendas deduzida das despesas variáveis e das Despesas Fixas (DFs). Eles ressaltam que é de extrema importância entender que esta equação apenas demonstra o resultado sem considerar os impostos sobre o lucro. Para calcular o resultado da empresa após os impostos sobre o lucro, necessitar-se-á buscar uma fórmula que demonstre o resultado líquido de uma empresa. Esta equação é representada pelo resultado operacional multiplicado pela diferença entre 100% menos a alíquota do imposto sobre o lucro.

2.7 ANÁLISES GERENCIAIS

Para a condução de um negócio, um bom gestor deve utilizar de todas as ferramentas possíveis para a tomada de decisão. Este processo envolve análises gerenciais fundamentadas em conceitos técnicos. Aqui serão estudados os conceitos de Margem de Contribuição (MC), Ponto de Equilíbrio (PE), Retorno do Investimento, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Economic Value Added (EVA)*.

2.7.1 Margem de Contribuição

A Margem de Contribuição é uma importante ferramenta de análise que está relacionada ao que é chamado de relação entre custo, volume e lucro (Bornia, 2010). Ela pode ser estudada de maneira geral, levando em consideração toda a receita de uma empresa, e de maneira unitária, levando em consideração apenas os valores relativos à cada produto.

Para calcular a MC, Hansen e Mowen (2010) sugerem a equação que aponta para a receita total de vendas deduzida do custo variável total da empresa, desconsiderando os custos fixos. Da mesma forma a MC poderá ser calculada unitariamente, isto é, deve-se deduzir da receita unitária de um produto o seu custo variável unitário. Assim pode-se analisar o valor que aquele determinado item contribui para o pagamento das DFs e a geração de lucro. Para achar a relação

percentual que a MC tem com o valor de vendas, basta dividir o resultado da margem de contribuição pelo valor de vendas.

Bornia (2010, p. 55) explica que “a margem de contribuição unitária representa a parcela do preço de venda que resta para a cobertura dos custos e despesas fixos e para a geração do lucro, por produto vendido”. O autor explica que quando uma empresa conseguir fabricar e vender uma unidade a mais de um determinado produto, o valor acrescido nas vendas terá elevação percentual igual aos custos variáveis unitários. A diferença que restará será exatamente a margem de contribuição unitária.

2.7.2 Ponto de Equilíbrio

Possivelmente a análise gerencial mais importante que existe em uma empresa seja a elaboração do PE. Esta ferramenta gerencial busca responder à seguinte pergunta: Qual o valor necessário de vendas para que a empresa não gere prejuízos nem lucros? Este questionamento é muito importante, principalmente para empresas iniciantes que necessitam manterem-se ativas no mercado até atingir a sua maturidade.

Martins (2010) demonstra claramente a equação do ponto de equilíbrio. O ponto de equilíbrio corresponde à totalidade dos CVs somados às DFs da empresa. Isto significa dizer que, a empresa terá resultado operacional nulo no momento em que toda a sua receita igualar em valores com todos os seus custos e despesas variáveis e os custos e despesas fixas. Em outras palavras, o ponto de equilíbrio é quando o resultado operacional é igual à zero. A fórmula para chegar neste valor é representada pelo total das DFs dividido pela Margem de Contribuição Percentual (MC%). E para identificar a quantidade de itens que deve-se vender basta pegar o resultado do ponto de equilíbrio e dividir pelo Preço Médio (PM) de venda. Este, no entanto, é apenas um dos três pontos de equilíbrio que podemos encontrar nas empresas. Este ponto de equilíbrio chama-se Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC).

Outro ponto de equilíbrio muito importante é o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF). O PEF desconsidera as despesas não pagas no período, ou seja, despesas atribuídas contabilmente como a depreciação, amortização e exaustão, serão excluídas das DFs mensais no momento do cálculo. Martins (2010) explica que

contabilmente a empresa que atinge o seu PEF está tendo prejuízos, porém ela está equilibrando-se financeiramente.

Assim, o terceiro ponto de equilíbrio que a empresa poderá buscar é o Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE). O PEE consiste em considerar um percentual de juro sobre o capital investido e adicionar à fórmula do PEC. Este ponto de equilíbrio trará resultado positivo contabilmente e conseqüentemente, impostos sobre o lucro.

Da mesma maneira que se calcula o PE com resultado nulo, pode-se também calcular o PE com resultado mínimo exigido pelo investidor. Basta ser acrescido o valor que se deseja alcançar na equação do PE desejado (Contábil, Econômico ou Financeiro) e o resultado do cálculo será o valor a ser faturado necessário para gerar o lucro pretendido.

No quadro 1 podemos identificar todas as equações descritas.

Quadro 1: Equações relacionadas ao Ponto de Equilíbrio

Objetivo	Equação
Ponto de Equilíbrio Contábil	$PEC = DFs / MC\%$
PEC em Unidades	$PEC \text{ em Unidades} = PEC / PM$
Ponto de Equilíbrio Financeiro	$PEF = (DF - Depreciações) / MC\%$
Ponto de Equilíbrio Econômico	$PEE = (DFs + \text{Juro sobre o Capital Investido}) / MC\%$
Ponto de Equilíbrio com Lucro Mínimo Desejado	$PE \text{ com Lucro} = (DFs + \text{Lucro Desejado}) / MC\%$

Fonte: Martins (2010).

2.7.3 Retorno do Investimento

Para a realização do investimento, é muito importante saber qual o retorno que o investimento trará para o seu investidor. No caso de uma pequena empresa, o investidor será, na grande maioria das vezes, o próprio empreendedor que colocará todas as suas economias no negócio pretendido. Assim, busca-se responder a dois grandes questionamentos que possam auxiliar na decisão de abrir ou não abrir o seu próprio negócio: qual o tempo que levará para o negócio devolver o dinheiro investido e qual a taxa de retorno que o negócio terá?

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002), o prazo de retorno é o tempo compreendido entre a data do investimento inicial e a data que os valores das entradas líquidas de caixa alcancem o valor do investimento inicial. Este tempo também é conhecido como *payback*.

Porém, o autor Assaf Neto (2003) entende que não se deve utilizar apenas desta ferramenta para a análise de viabilidade de um projeto, uma vez que o método do *payback* não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo. Ele ressalta que é importante utilizar outros métodos de análise, principalmente se o *payback* apresentar prazo mais estendido.

Outro método a ser utilizado para avaliar o retorno do investimento realizado é o chamado taxa de retorno contábil. De acordo com Martins (2010), este método utiliza-se de uma fórmula bem simples: divide-se o valor referente ao lucro antes dos impostos sobre o lucro descontado das despesas financeiras pelo ativo total da empresa. O autor explica que as despesas financeiras deverão ser excluídas do cálculo, pois estas são geradas pelos valores contabilizados no Passivo das empresas (financiamentos) e as receitas da empresa são originárias nos Ativos (estoques e investimentos, por exemplo). O resultado deste cálculo será a taxa de retorno sobre o investimento. Esta taxa será utilizada em parte para pagar as despesas financeiras e o restante será utilizado para pagar o investimento dos sócios contabilizado no Patrimônio Líquido (PL).

Hansen e Mowen (2010) propõe uma fórmula levemente diferente daquela proposta por Martins (2010). Eles afirmam que a taxa de retorno contábil é o resultado entre a divisão do resultado de caixa decrescido da depreciação e o investimento realizado no negócio. Esta fórmula considera o fluxo de caixa gerado no ano e desconta o valor de depreciação apresentado pela contabilidade para depois dividir pelo valor do investimento realizado no negócio. Os autores também ressaltam que este método (assim como os outros) não considera o valor do dinheiro no tempo.

Portanto, para analisar o retorno que o negócio traz, existem diversas alternativas à escolha do empreendedor. Pelo método do *payback* utiliza-se o fluxo de caixa acumulado para descobrir o tempo que demorará até o capital ser devolvido ao acionista. Já se considerarmos o método da taxa de retorno contábil, podemos averiguar duas diferentes fórmulas propostas, uma que considera os resultados

projetados sobre o patrimônio da empresa e outra que considera os resultados de caixa projetados sobre o patrimônio investido pelo empreendedor.

Apesar de métodos diferentes, todos os autores entendem que estes métodos são insuficientes para a tomada de decisão por não levar em consideração o valor do dinheiro no tempo. Hansen e Mowen (2010) explicam que os métodos formulados desta maneira são chamados de métodos não-descontados. Modelos de análise de retorno com métodos descontados utilizam métodos de fluxo de caixa descontado. Os autores sugerem as técnicas de valor presente líquido e taxa interna de retorno como modelos com método descontado para avaliação.

2.7.4 Valor Presente Líquido

Em qualquer lugar do planeta pode-se encontrar a mesma fonte impulsionadora de negócios. Esta fonte tem valor diferente dependendo do lugar que ela esteja, dependendo da fonte que ela veio e dependendo também de quando ela chega. Esta fonte atende pelo nome de dinheiro. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 829) informam de maneira enfática que “um dólar hoje vale mais do que um dólar a ser recebido daqui a um ano”.

Da mesma forma que ao receber um dólar hoje é melhor do que receber um dólar daqui a um ano, para o pagador (ou investidor), pagar um dólar hoje é pior do que pagar um dólar daqui a um ano, porque daqui a um ano este dólar de hoje poderá ter aumentado de valor e o pagamento efetivo terá um custo menor.

Um investimento é feito no pressuposto de gerar um resultado que supere o valor investido, para compensar o risco de trocar um valor presente certo por um valor futuro com risco de sua recuperação. Não podemos dizer que há incerteza do retorno, por ela se caracterizar pelo total desconhecimento do futuro. No caso de um investimento, denomina-se esta lacuna de conhecimento do futuro de risco, uma vez que é possível associar probabilidades de êxito ao retorno do investimento. Ou seja, quando se faz um investimento, o investidor tem uma série de informações que lhe permitem vislumbrar algo do futuro e associar probabilidades de êxito ao seu investimento, caracterizando-se desta maneira como risco e não como incerteza. Esse resultado excedente é a rentabilidade do investimento e é o prêmio por investir. Esse prêmio é o conceito que fundamenta a existência dos juros como pagamento pelo serviço prestado ao investidor pelo ato de emprestar dinheiro para um terceiro. (PADOVEZE, 2012, p. 489)

O autor ainda explica que existem no mercado diversas opções de investimento. O investidor, portanto, antes de colocar o seu dinheiro em um negócio avalia quais as outras opções que ele tem para aplicar. Investimentos em papéis governamentais geralmente não trazem risco ao investidor e apresentam taxas contínuas de ganho. Ao avaliar um investimento o investidor deverá comparar o retorno que teria investindo em um papel de sua preferência ou investindo no negócio que deseja abrir. Porém, ao comparar investimentos, devem-se levar em consideração as explicações acima apresentadas: o valor do dinheiro é diferente através do tempo.

O método de comparação mais amplamente aceito é o método do Valor Presente Líquido, pois ele é capaz de trazer a valor presente os valores projetados dos investimentos, e ao mesmo tempo tem capacidade de levar a valor futuro os valores de hoje. Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002, p. 182) entendem que o valor presente líquido “é o valor presente das entradas de caixa menos o valor presente das saídas para investimento, descontadas ao custo de capital da empresa”. Para complementar todos os autores, Assaf Neto (2003) diz que um projeto mostra-se desinteressante ao apresentar valor presente líquido negativo, pois isto significa que o projeto apresenta retorno inferior à taxa mínima de atratividade da empresa.

Longenecker, Moore e Petty (1997) descrevem a fórmula para encontrar o valor futuro de um investimento:

Quadro 2: Valor Futuro

Fórmula para encontrar o Valor Futuro de um Investimento:

$$VF = VP (1 + i) ^ n$$

Onde:

VF = Valor Futuro

VP = Valor Presente

i = Taxa de Juros

n = Tempo

Fonte: Longenecker, Moore e Petty (1997).

Oliveira, Perez Jr e Silva (2011, p. 234) explicam que o Valor Presente Líquido “representa a diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa projetados e o valor presente do investimento necessário”. Para calcular o VPL de um investimento, deve-se primeiro trazer a valor presente todos os fluxos de caixa que serão recebidos provenientes do investimento que será feito. Caso o

somatório do valor presente de todos os caixas descontados seja maior do que o valor presente do investimento, então o investimento é um bom negócio.

Quadro 3: Valor Presente Líquido

Fórmula para encontrar o Valor Presente Líquido:

$$VPL = VP_c - VPI$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

VP_c = Valor Presente dos fluxos de caixa projetados

VPI = Valor Presente do investimento de capital

Fonte: Oliveira, Perez Jr e Silva (2011).

2.7.5 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno é conhecida por vários nomes (todos eles com origem na língua inglesa): taxa de retorno (*rate of return*), retorno sobre investimento (*return of investment*) e taxa interna de retorno (*intern rate of return*) são apenas três nomes utilizados pelos autores estudados. Apesar de várias nomenclaturas a técnica da taxa interna de retorno tem o seu uso comum entre os autores e os empresários: avaliar o retorno que um investimento gerará.

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002, p. 185) a TIR “é a taxa de retorno que iguala o fluxo de caixa das saídas ao das entradas”. Assaf Neto (2003) concorda com seus colegas dizendo que esta equação proporciona levar uma série de pagamentos e recebimentos à uma data pré-determinada e, ao mesmo tempo, apresentar a taxa que as variações de entradas e saídas irá apresentar.

Padoveze (2012, p. 491) explica que o método da TIR é uma variação do método do VPL. Porém, ao invés de trazer os valores ao presente, este modelo busca “a taxa de juros que iguala o total dos fluxos futuros descontados a essa taxa de juros, com o valor do investimento inicial”. Para a elaboração do cálculo deve-se utilizar de recurso computacional, pois é um método que utiliza de hipóteses para a obtenção do resultado e não é possível ser calculado sem tal tipo de recurso.

Apesar de todos os autores já citados concordarem que esta técnica é confiável e realista, Gropelli e Nikbakht (2005) entendem que é necessário tomar muito cuidado com este método, pois ele pode apresentar taxas de retorno irreais.

2.7.6 *Economic Value Added*

Outra importante análise que todo investidor deve fazer antes de aplicar seu dinheiro em um negócio é o cálculo do *Economic Value Added* (Valor Econômico Adicionado). Este conceito também é chamado de custo de oportunidade ou lucro residual. Segundo Padoveze (2012, p. 462), este conceito visa demonstrar o real ganho que o negócio poderá trazer ao investidor, pois compara a projeção de lucro líquido após todos os impostos com o valor futuro do investimento atual aplicado em outro investimento. “Esse custo de oportunidade de capital é considerado como o lucro mínimo que a empresa deveria ter para remunerar adequadamente o investimento do acionista”.

O custo de oportunidade de capital é a taxa que o investidor ganhará em outro investimento. Assim como no cálculo do valor presente líquido, pode-se utilizar uma operação de investimento em papéis governamentais para basear o cálculo, ou qualquer outro investimento de escolha do investidor. Oliveira, Perez Jr e Silva (2011) demonstram a fórmula do EVA conforme podemos ver no quadro 4:

Quadro 4: Fórmula do EVA

Fórmula do EVA:

$$\text{EVA} = \text{Resultado Operacional} - (\text{Capital Total} \times \text{Taxa do Custo do Capital})$$

Fonte: Oliveira, Perez Jr e Silva (2011).

2.8 ORÇAMENTOS E PROJEÇÕES

Um negócio também é chamado de uma organização. E isto tem um motivo. As organizações nascem, primeiramente, da vontade do empreendedor, mas para sair do imaginário elas devem passar por um processo de planejamento. Longenecker, Moore e Petty (1997) afirmam que os empresários podem planejar os seus negócios de diversas maneiras. Eles sugerem que seja feita a divisão entre longo prazo e curto prazo.

O planejamento de longo prazo deve levar em consideração a estratégia da empresa. Onde o empreendedor pretende chegar com este negócio, qual o objetivo de mercado e os diferenciais que deverão ser trabalhados para agregar à marca. Já o planejamento de curto prazo deve ser um documento ao alcance diário para que seja operacionalizado pelos gestores. Neste documento deverão conter informações

operacionais e financeiras detalhadas para períodos específicos futuros de curto prazo. Usualmente planeja-se o próximo ano, atualizando o planejamento sempre que necessário. Este documento é denominado orçamento.

De acordo com Hansen e Mowen (2010, p. 246),

Os orçamentos desempenham um papel crucial no planejamento e controle. Os planos identificam os objetivos e as ações necessárias para realiza-los. Orçamentos são as expressões quantitativas desses planos, em termos físicos ou financeiros, ou ambos. Quando usado para o planejamento, um orçamento é um método de traduzir as metas e as estratégias de uma organização em termos operacionais. Orçamentos também podem ser úteis no controle. Controle é o processo de estabelecer padrões, receber *feedback* sobre o desempenho real e tomar as ações corretivas quando o desempenho real desvia-se significativamente do desempenho planejado. Assim, orçamentos podem ser usados para comparar resultados reais com os resultados planejados e guiam as operações de volta para o rumo correto, se necessário.

Padoveze (2012) entende que o orçamento é um instrumento que auxilia na operacionalização dos trabalhos gerenciais, proporciona retorno ao planejamento ajuda nos processos de coordenação e implementação dos projetos empresariais. Quando o orçamento está sendo elaborado em uma empresa já em atividade contínua, o processo de orçar passa pela simples cópia dos demonstrativos contábeis passados, adicionando alterações já previstas pelos gestores para o próximo exercício.

O orçamento traz também diversos benefícios à empresa. Padoveze (2012) explica que esta ferramenta funciona como um sistema de autorização de liberação de valores, diminuindo o custo com controle e processo da empresa, dando maior liberdade para os gestores trabalhar dentro das linhas pré-aprovadas e concedendo motivação aos gestores. O orçamento também servirá como base para estudos posteriores, servindo como fonte de informação para tomadas de decisões.

É importante salientar que na elaboração do plano orçamentário, deve-se permitir a participação dos gestores das áreas específicas e não fazer um orçamento com estilo ditatorial. Padoveze (2012) comenta que esta aproximação traz maior envolvimento dos gestores, além de maior credibilidade e diminuição na margem de erros.

Padoveze (2012) diferencia conceitos que são utilizados dentro do processo orçamentário:

- a) Planejamento: Planos gerais para 1 ano ou mais. Tem formato sintético com poucos e grandes números;
- b) Previsão: Expectativas de acontecimentos desejáveis em forma quantitativa;
- c) Orçamento: Programação operacional do próximo exercício contábil. Tem caráter analítico formatado em detalhes controláveis por cada gestor que deverá controlar os gastos e/ou receitas;
- d) Projeção: Resumo do planejamento, das previsões e do orçamento. É um documento que será utilizado pela administração da empresa;
- e) Simulação Econômica: Alternativas de projeções para possíveis eventos futuros. Normalmente as simulações são estruturadas em cenários otimistas, realistas e pessimistas.

Pode-se também identificar que existem diversos tipos de orçamento (Padoveze, 2012): Orçamento de Tendências, Orçamento Base Zero, Orçamento Estático, Orçamento Flexível, entre outros. Para o caso de uma empresa que irá iniciar suas atividades, deve-se utilizar o Orçamento Base Zero pois ele propõe a discussão de toda a empresa, desde o motivo para a existência de uma atividade, passando pelo valor que poderá ser gasto naquela atividade e as metas que a atividade buscará cumprir.

Assim, devem ser elaboradas as projeções da empresa, levando em consideração todos os itens mencionados até o momento e então será possível analisar a viabilidade da empresa. Lembrando que a empresa pode ser viável mas não interessante para o investidor.

3 METODOLOGIA

A metodologia em um trabalho científico é a maneira que o trabalho será elaborado. Ela corresponde ao caminho que será utilizado e como a pesquisa irá ser conduzida. Vergara (2007, p. 12) descreve método como sendo “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Consoante com Vergara, Gil (2012, p. 8) entende que método é “o caminho para se chegar a determinado fim”. Assim, este capítulo apresentará os pontos fundamentais a serem percorridos por este estudo, identificando seus pontos falhos e pontos fortes até o resultado final.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (2012) diz que o delineamento de uma pesquisa consiste em projetar a pesquisa completamente. Prodanov e Freitas (2009, p. 20), entendem que “metodologia é entendida como uma disciplina que consiste em avaliar os vários métodos disponíveis, identificando as limitações de suas utilizações”. Desta forma, esta pesquisa para a elaboração do Plano de Negócios que estuda a viabilidade de abertura de uma loja mono marca Via Uno no Shopping Platinum Outlet na cidade de Novo Hamburgo no Rio Grande do Sul está delineada da seguinte maneira:

- a) Tipo de Pesquisa: Estudo de Caso
- b) Pesquisa bibliográfica: Revisão Bibliográfica
- c) Pesquisa de campo: busca de informações reais para projeções perante o único fornecedor, o local escolhido e o mercado inserido.
- d) Objetivo: descobrir se há viabilidade de abertura do estabelecimento pretendido.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Luft (1991, p. 593, p. 147 e p. 181), técnica é o “conjunto dos processos de uma arte ou ciência”. Coleta é o “ato ou efeito de reunir, colecionar, arrecadar”. E dados é a “quantidade ou informação conhecida que se presta à solução de um problema”. Portanto, técnica de coleta de dados é o meio que será utilizado para buscar as informações necessárias para a elaboração deste estudo.

Assim, para o projeto de abertura de uma loja mono marca Via Uno no Shopping Platinum Outlet, serão seguidos os seguintes passos para coleta de dados:

Primeiramente será necessário colher informações acerca da empresa Via Uno. Quais são os preços de aquisição dos produtos que serão vendidos nas lojas? Qual a necessidade mínima e ótima de estocagem na loja? Qual o prazo para recebimento das mercadorias adquiridas? Qual o prazo para pagamento das mercadorias adquiridas? E principalmente qual o *mark-up* que a loja terá em seus produtos?

O setor de Franquias da Via Uno está disposto à prover todas as informações necessárias para o projeto de uma loja: custo de investimento inicial e padronização, informações para o cálculo de capital de giro necessário, base de dados de outras lojas em seus primeiros anos para elaboração de planejamentos e orçamentos, locais estratégicos dentro dos Shoppings que se tem maior capacidade de vendas, tipo de consumidor que a Via Uno busca.

Em segundo lugar ocorrerá à consulta ao Shopping. Para buscar as informações necessárias será contatado o Shopping Platinum Outlet e solicitado reunião para esclarecimento de dúvidas. Nesta reunião será apresentado o interesse do estudo deste trabalho. Serão solicitadas informações tais como o tipo de consumidor que transita no Shopping, a expectativa de fluxo de pessoas diárias, semanais e mensais, a concorrência direta já instalada no Shopping, os custos de ocupação fixos e variáveis de uma loja e a disponibilidade de pontos para locação dentro do Shopping.

E finalmente buscar-se-á projetar o faturamento que esta futura loja terá. Novamente a empresa Via Uno poderá auxiliar com informações históricas de outras franquias abertas no decorrer dos anos. Baseando-se na população disponível, pode-se calcular o faturamento médio de uma franquia nos primeiros meses até atingir a maturidade.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Gil (2012) enfatiza que sequencialmente à fase de coleta de dados, existem dois importantes pontos a seguir: analisar e interpretar. Para analisar um plano de

negócios e responder à questão proposta, serão utilizados cálculos e índices de análise econômica e análise financeira. Estes procedimentos consistem em juntar os dados coletados e consolidá-los em relatórios a fim de tornar evidente a realidade do estudo que será realizado.

Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise (LAKATOS, 2001, p. 168).

Para analisar os dados coletados referentes à empresa, serão utilizados principalmente os relatórios de orçamentos e projeções. Estes documentos terão dados referente à faturamento, CVs, MC, DFs, impostos e resultados projetados para o curto e longo prazo. Também serão utilizados os relatórios de caixa para analisar necessidades de capitação de dinheiro em outros meios, como por exemplo, bancos.

Para aperfeiçoar o estudo, também serão calculados as projeções de Resultados de cada Exercício, o PE, a MC, o Retorno sobre o Investimento, o VPL, a TIR e o EVA.

Já quando se fala em mercado, deverá ser levado em consideração especificamente o cliente-alvo do negócio. Se o cliente-alvo da marca Via Uno frequenta o Shopping escolhido, qual a frequência que isto ocorre e quais as opções que o consumidor tem no Shopping para comprar (concorrência direta).

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Vergara (2007) comenta que todo método tem limitações e é natural explanar estas limitações ao leitor, identificando o porquê aquele método foi escolhido. Este estudo, portanto, tem limitações.

A primeira limitação identificada é a da coleta de dados. Os dados que serão coletados na empresa Via Uno à respeito de outras franquias, poderão não ser pertinentes em suas totalidades ao estabelecimento proposto. Assim como os dados do Shopping poderão não contemplar a variável Via Uno em seus dados históricos.

Também é um limitador as projeções que serão feitas. Como toda projeção será baseada em dados históricos, uma vez existindo margem de erro na coleta de dados, pode haver erro no resultado das projeções também. Entretanto, estes erros podem ser imperceptíveis.

No entanto, a Via Uno é uma empresa com anos de atividade. Estes anos de experiências e coleta de informações tendem, no longo prazo, à diluir a margem de erro nos anos, restando assim uma pequena variância no resultado final. Por isso acredita-se que este método de trabalho escolhido é o mais aconselhável à pesquisa.

4 DESENVOLVIMENTO

A empresa objeto deste plano de negócio é um estabelecimento comercial que venderá calçados e acessórios ao público feminino. Estas mercadorias serão em sua totalidade produtos da marca Via Uno, pois a loja será uma loja franqueada desta rede de franquias que atua no mercado brasileiro. Acredita-se que a marca Via Uno tem uma relação de valor percebido maior do que o preço praticado ao consumidor, portanto este foi o motivo para a escolha deste plano de negócios.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA FRANQUEADORA

A empresa Via Uno S/A é uma empresa que iniciou suas atividades em 1991. Desde então o seu dono César Minetto tem o controle total da empresa. A empresa começou fabricando sapatos femininos de couro em Novo Hamburgo no Rio Grande do Sul. Estes calçados eram vendidos sob a marca de Bison. Alguns anos depois a empresa percebeu que a marca Bison estava registrada por outra empresa no Rio de Janeiro. Então a empresa se viu obrigada a alterar a marca e então decidiu registrar seus produtos como Via Uno.

A Via Uno industrializa e comercializa sapatos fechados, sapatos abertos, sapatilhas, sandálias, tamancos, mocassins, chinelos, botas, mini botas, tênis, bolsas, cintos, carteiras e bijuterias para o público feminino. Tem a sua administração instalada em Novo Hamburgo e toda a sua capacidade produtiva está instalada no Estado da Bahia.

Com o passar dos anos a empresa cresceu de maneira exponencial. Adquiriu experiência e tradição no mercado com mais de 20 anos de atuação. Nos primeiros 10 anos de atividade trabalhou exclusivamente vendendo à lojas multimarcas. Em 2002 fundou a sua primeira loja no exterior na cidade de Santiago, capital do Chile. Em 2004 inaugurou a sua primeira franquia brasileira, na cidade do Rio de Janeiro, capital carioca. Chegou a ter mais de 300 lojas franqueadas no Brasil e no mundo em 2011. Foi quando a empresa entrou em uma grave crise que abalou todo o mercado mundial no ano de 2012. Esta crise obrigou a empresa à entrar em Recuperação Judicial em 2013 e reduzir as suas lojas franqueadas para menos de 50 em 2014. Agora a empresa está reestruturada e busca novamente o crescimento,

uma vez que já conhece o caminho à percorrer e tem uma marca com bastante appeal no mercado nacional.

Hoje a Via Uno tem suas estratégias bem definidas:

- a) Desenvolver calçados e acessórios ao público feminino, principalmente o de classe C;
- b) Desenvolver produtos com material alternativo, buscando custos mais baixos e conseqüentemente mercadorias a preços mais acessíveis aos seus consumidores;
- c) Desenvolver produtos que tenham valor percebido maior do que o valor negociado, oferecendo ao consumidor maior satisfação na compra e no uso dos produtos;
- d) Trabalhar com clientes multimarcas e clientes franqueados, pois as franquias são parte importante da estratégia de marketing da empresa;
- e) Alcançar taxas de crescimento anuais se protegendo dos riscos de novas quedas.

A Via Uno tem como Visão “ser uma empresa de marca global” suportando-se na Missão do “desenvolvimento de uma marca de valor em todos os mercados, buscando um relacionamento comercial com alto comprometimento com os resultados mútuos. Para isso, irá capacitar e dar condições de trabalho para todos os profissionais e empresas vinculadas”.

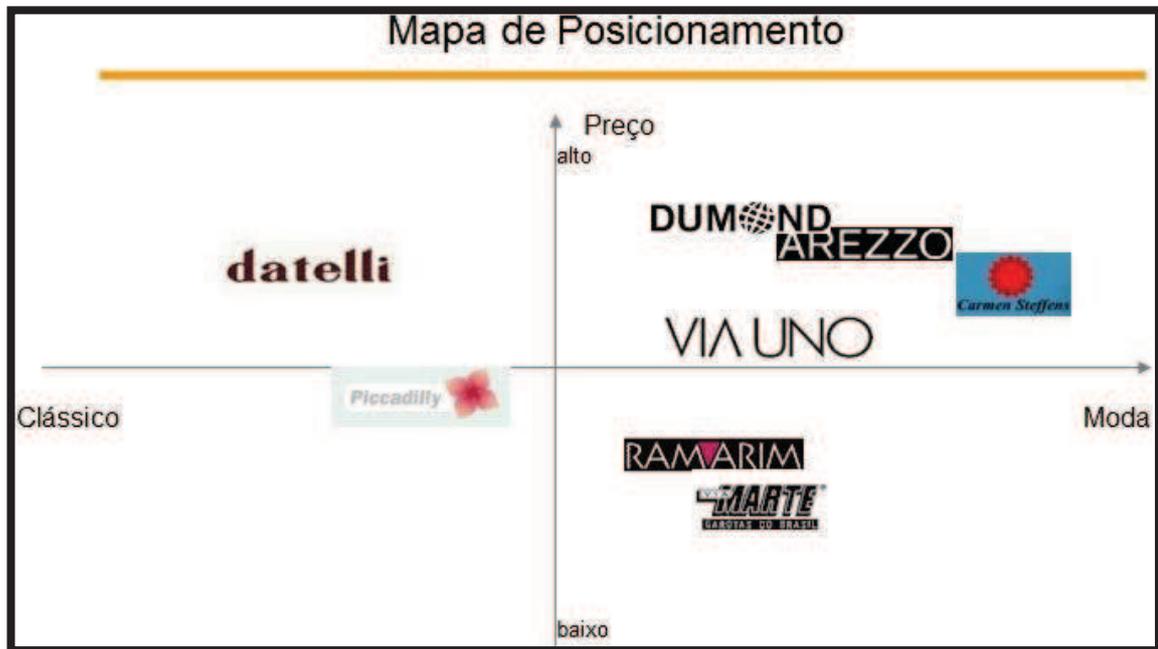
Com isto em mente a Via Uno tenta retomar parte do seu número de franquias à médio prazo. Este estudo trará a resposta sobre um dos pontos de venda que se tem interesse de abrir. Uma loja mono marca da rede de franquias Via Uno.

Junto à empresa Via Uno S/A, verificou-se que a marca Via Uno atende principalmente ao grupo de classe C no mercado brasileiro. Podemos ver na figura abaixo o posicionamento da marca no mercado.

Com peça integrante da relação franqueador-franqueado, a Via Uno definiu um estilo de lojas que todos os franqueados deverão seguir. Esta concepção vem se mostrando acertada ao longo dos anos. A Via Uno entende que suas lojas deverão ocupar pontos principalmente em Shopping Centers, com salas pequenas de 50m². As lojas franqueadas serão similares umas às outras, proporcionando ao cliente a sensação de conforto ao entrar em qualquer loja em qualquer lugar do país. Todos

os detalhes são planejados: desde os expositores de mercadorias até o papel de parede da loja.

Figura 1: Mapa de Posicionamento de Marcas de Calçados Femininos



Fonte: Via Uno S/A

Segundo a Via Uno, este modelo de loja permite com que os pontos de venda tenham um alto número de venda por metro quadrado. Este índice mostra-se importante quando analisado com outras variáveis. Por exemplo, o aluguel dentro dos Shoppings é cobrado por metro quadrado. O que significa dizer que quanto maior a loja, maior é o custo de aluguel e condomínio. Já se a loja for pequena, o custo de locação será reduzido e a necessidade de pares vendidos para manter a loja será menor.

Outros custos também reduzem de acordo com a metragem da loja. Com um estabelecimento varejista maior, há a necessidade de se contratar mais funcionários para atender aos clientes e manter a loja, prejudicando assim as margens geradas pelo faturamento.

A Via Uno sabe que maiores lojas permitem gerar maiores faturamentos, mas para o negócio da Via Uno, esta alternativa não é a melhor solução. Caso o franqueado queira sair dos moldes propostos pela Via Uno, a Via Uno irá estudar o caso antes de iniciar o processo de franquear a loja. Estes parâmetros estão bem definidos pela empresa franqueadora.

As campanhas de marketing e liquidações também são planejadas pela Via Uno, porém os produtos que serão aderidos às campanhas promocionais são de escolha dos franqueados. As mercadorias que o franqueado terá na loja também são definidas pelo próprio franqueado. A Via Uno promove eventos durante o ano para mostrar ao franqueado os seus produtos que seleciona o que mais combina com a clientela que visita a sua loja.

A Via Uno também oferece o projeto arquitetônico da loja, conforme pode-se ver na figura 2, bem como disponibiliza a circular de oferta de franquia e o contrato de franquia seguindo a legislação vigente.

Figura 2: Projeto Arquitetônico de uma loja mono marca Via Uno



Fonte: Via Uno S/A

4.2 ANÁLISE MERCADOLÓGICA

Com capacidade para 90 lojas, das quais 15 são destinadas à alimentação, o Shopping Platinum Outlet tem área total de 176.700m², das quais 35.000m² é área construída. No estacionamento existem 776 vagas descobertas e 457 vagas cobertas. No último trimestre de 2013, as lojas localizadas neste Shopping faturaram quase R\$ 40 milhões para um fluxo de mais de 220 mil carros no mesmo período. O

horário de funcionamento das lojas é das 09:00 horas às 21:00 horas e a praça de alimentação funciona das 10:00 horas às 22:00 horas.

A sala comercial que seria instalada a loja deste projeto está localizada em frente à praça de alimentação, com fachada total de 6,06 metros, sendo a porta de 5,54 metros e extensão de 13,86 metros. O total de espaço utilizável é de 83,99m², porém a área bruta locável deste espaço é de 87,50m². Neste espaço a poderá ser construído uma parede dividindo a loja em estoque (fundos) e área de atendimento (frente) da seguinte maneira: 38,99m² de estoque e 45m² de área de atendimento.

O Shopping Platinum Outlet fica localizado às margens da BR 116 próximo ao cruzamento com a Rodovia RS 239 na cidade de Novo Hamburgo no Estado do Rio Grande do Sul. Esta cidade pertence à região metropolitana de Porto Alegre, a capital do estado, com apenas à 40 quilômetros de distância entre Novo Hamburgo e o centro da cidade de Porto Alegre. Neste trecho estão as cidades de São Leopoldo, Sapucaia do Sul, Esteio e Canoas. Ao redor de Novo Hamburgo estão as cidades de Sapiranga, Campo Bom, Ivoti, Estância Velha e Portão. Além destas cidades, em um raio de 40 quilômetros ainda existem as cidades de Gravataí, Taquara, Parobé, Nova Hartz, Dois Irmãos, Picada Café, Nova Petrópolis, Lindolfo Collor e Nova Santa Rita.

A região é conhecida por Vale do Rio dos Sinos e tem ligação direta (transporte público) com a Capital via metrô e ônibus. Estima-se que mais de 4 milhões de turistas passam por ano pela BR 116 em direção a Gramado e outras cidades da Serra gaúcha.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), levantamentos realizados no decorrer dos últimos anos mostrou que Novo Hamburgo tem população estimada para 2014 em mais de 248 mil habitantes com quase 84 mil domicílios (média de 3 pessoas por residência). É o maior polo comercial do Vale dos Sinos com cerca de 5.600 estabelecimentos. É reconhecida como a capital nacional do calçado (setor que apesar da diminuição dos últimos anos, ainda é forte na região) e hoje possui no setor de serviços a sua principal atividade econômica. O Produto Interno Bruto (PIB) da cidade é de R\$ 5,5 bilhões.

Em levantamento realizado no ano de 2010 pelo IBGE, verificou-se que o salário médio por pessoa era de R\$ 1.172,52. 44,9% da população recebe até 1 salário mínimo mensal, 31,5% recebe entre 1 e 2 salários mínimos, 10,5% recebe entre 2 e 3 salários mínimos, 7,1% recebe entre 3 e 5 salários mínimos, 4,3% recebe

entre 5 e 10 salários mínimos e 1,7% recebe mais de 10 salários mínimos mensais. Assim pode-se notar que 75% dos habitantes da cidade recebem até 3 salários mínimos mensais, o que é um bom indicador para produtos desenvolvidos à Classe C.

Este mesmo levantamento aponta para a seguinte divisão da população no município:

Tabela 1: Divisão da População de Novo Hamburgo.

Gênero	Faixa Etária	População (%)
Masculino	0-19 anos	15,2%
Masculino	20-29 anos	8,6%
Masculino	30-39 anos	7,4%
Masculino	40-49 anos	7,4%
Masculino	50 anos ou mais	9,9%
Feminino	0-19 anos	14,7%
Feminino	20-29 anos	8,6%
Feminino	30-39 anos	7,7%
Feminino	40-49 anos	8,0%
Feminino	50 anos ou mais	12,5%

Fonte: IBGE.

Com estas informações, pode-se concluir que 21% da população da cidade de Novo Hamburgo esta inserida no Mercado-alvo do estabelecimento deste plano de negócios (mulheres entre 20 e 49 anos com rendimentos de até 3 salários mínimos mensais). Somam-se à estas pessoas o mesmo público das cidades que norteiam o Shopping e os turistas que transitam pela BR 116 diariamente.

Em pesquisa realizada pelo pesquisador deste estudo, existem instaladas no Shopping diversas lojas que promovem a venda de calçados femininos. Cada marca tem em sua estratégia atingir um tipo de consumidor, e, portanto, produz calçados em qualidades diferentes e com preços diferentes. Algumas lojas trabalham exclusivamente com calçados e acessórios, outras trabalham com roupas e tem apenas uma parte do seu portfólio de produtos em calçados femininos. Neste levantamento, não levou-se em consideração produtos esportivos, pois este é um ramo completamente diferente ao que se pretende instalar no Shopping.

Tabela 2: Lojas concorrentes instaladas no Shopping Platinum Outlet

Loja	Exclusiva	Menor Preço	Maior Preço
Anacapri	Sim	44,90	189,90
Anzetutto	Sim	69,90	449,90
Arezzo	Sim	139,90	299,90
Armazén das Fábricas	Sim	69,90	249,90
Bannypel	Não	59,90	399,90
Brands House	Não	99,90	399,90
Calvin Klein	Não	114,90	449,90
Carmen Steffens	Sim	114,90	399,90
Datelli	Sim	99,90	199,90
Delotto	Sim	59,90	249,90
Dumond Capodarte	Sim	15,90	149,90
Emporio K	Sim	49,90	249,90
Estoque	Não	399,90	699,90
Fera Outlet	Não	99,90	254,90
Luz da Lua	Sim	149,90	499,90
Marília Marques Moda Festa	Não	149,90	199,90
Nina & Ro	Sim	59,90	249,90
Planet Girls	Não	99,90	299,90
Schutz	Sim	189,90	599,90
We Like Fashion,	Não	39,90	189,90

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se verificar na tabela 2 que existem lojas no Shopping que trabalham preço, assim como existem lojas que trabalham Marca. A Via Uno em sua estratégia busca clientes com baixo poder aquisitivo. No Brasil estas pessoas são a grande maioria da população, o que garante ao comércio a maior fatia do mercado consumidor. Estes clientes buscam preço, mas não deixam de observar a qualidade e o acabamento dos produtos.

Neste conceito, a Via uno é uma loja exclusiva de Calçados e Acessórios, trabalha com menor preço de venda ao consumidor de R\$ 29,90 e preço máximo de R\$ 299,90. Esta diferença de preço justifica-se ao comparar coleções de verão com coleções de inverno. Enquanto todas no verão produz-se chinelos, sapatilhas e rasteiras, no inverno a produção conta com artigos de botas, mini botas e calçados mais fechados. Logicamente estes produtos tem valor agregado muito maior, mas também tem volume de vendas muito menor. Esta lógica aplica-se ao mercado e não exclusivamente à Via Uno.

Portanto, pode-se identificar que neste Shopping a concorrência para uma possível loja da Via Uno seriam as seguintes lojas: “Anacapri”, “Armazém das Fábricas”, “Datelli”, “Delotto”, “Dumond Capodarte”, “Emporio K”, “Fera Outlet”, “Nina & Ro” e “We Like Fashion,”. Destas nove lojas, sete são exclusivas e dependem exclusivamente do mesmo cliente em potencial que a Via Uno pretende alcançar.

4.3 GASTOS OPERACIONAIS DO NEGÓCIO

Para a elaboração dos orçamentos, deve-se inicialmente buscar todos os gastos que a empresa terá no decorrer das suas atividades. Inicialmente será demonstrado os valores pertinentes as Despesas Fixas. Após serão apresentados os custos variáveis que terão variação de acordo com o volume de vendas do mês. Estes custos variáveis nos darão a Margem de Contribuição percentual que auxiliará no cálculo dos pontos de equilíbrio contábil, financeiro e econômico.

4.3.1 Gastos Fixos

Para melhor análise, as despesas fixas serão divididas em três partes: Despesas de Locação, Despesas com Folha de Pagamento e Despesas Operacionais.

4.3.1.1 Despesas de Locação

As despesas de Locação são os valores pertinentes ao aluguel, condomínio, fundo de promoção e marketing pagos diretamente ao locador (Shopping). Neste caso o Shopping cobra de seus inquilinos como forma de aluguel fixo R\$ 85,00 por m². No mês de Dezembro de cada ano, o Shopping cobra de seus inquilinos o dobro do aluguel. Além do aluguel fixo, o Shopping cobra 7% do faturamento total da loja da seguinte forma: Caso o valor do aluguel percentual seja maior do que o aluguel fixo, é cobrado apenas o aluguel percentual, caso contrário, o valor correspondente ao aluguel fixo será a despesa com aluguel da loja.

Além do aluguel, são cobrados 20% sobre o aluguel fixo a cargo de fundo de promoção. O valor de condomínio pode variar de mês à mês, porém a administração

do Shopping vem acompanhando estes gastos e informa que a despesas com condomínio de cada loja gira em torno de R\$ 33,00 por m². Este empreendimento não cobra valores referente a investimento em publicidade do Shopping separado do aluguel.

Conforme explanado no item 4.1, um franquia Via Uno normalmente utiliza entre 40m² e 50m² de espaço físico para atender o consumidor. No item 4.2 foi visto que o projeto consiste em transformar a sala de 83,99m² em dois ambientes onde 45m² seriam destinados ao consumidor e 38,99m² seriam utilizados como estoque. Estas metragens são exigências da empresa franqueadora e estão contempladas neste estudo.

4.3.1.2 Despesas com Folha de Pagamento

Para trabalhar na loja, deverão ser contratados 6 funcionários, sendo 1 gerente, 1 caixa, 1 vendedor responsável e 3 vendedores. Para cumprir a jornada de trabalho de 44 horas semanais, cada funcionário trabalhará 6 dias cumprindo 7 horas e 20 minutos por dia e folgando 1 dia por semana. Todos os funcionários terão folga de 1 hora no meio do expediente conforme legislação vigente. Ao menos uma vez por mês, todos os funcionários folgarão em 1 Domingo. A definição da escala de trabalho com os dias de folga dos funcionários será feita sempre na semana prévia, observando as necessidades de cada colaborador. Os funcionários do primeiro turno deverão estar no local de trabalho 30 minutos antes de sua abertura para organizar o ambiente de trabalho. Os funcionários do segundo turno terão 30 minutos após o fechamento da loja para finalizar atendimentos e encerrar os procedimentos do dia.

O gerente receberá salário de R\$ 1.300,00, acrescido de quebra de caixa conforme legislação vigente e terá a responsabilidade de trabalhar no segundo turno do dia, fazer as operações de caixa e supervisionar as vendas. O gerente terá a função de estimular os vendedores à realizar vendas e trazer clientes para a loja. Como estímulo para as vendas, será oferecido ao gerente comissão de 0,50% sobre todas as vendas da loja. O gerente também terá as chaves da loja para encerrar e fechar todas as portas ao final do expediente. O gerente também será o responsável pelos levantamentos de inventários da loja.

O funcionário que trabalhará no caixa receberá R\$ 1.000,00, acrescido de quebra de caixa conforme legislação vigente. Este funcionário trabalhará no primeiro turno. Ele terá a chave da loja para abrir as portas no início do seu expediente e não receberá nenhum tipo de comissão.

O vendedor responsável cobrirá o caixa e o gerente nos seus dias de folga. Por isso ele terá também as chaves para abrir e fechar a loja de acordo com a sua escala de trabalho. Ele receberá R\$ 1.000,00, acrescido de quebra de caixa conforme legislação vigente. Este funcionário também terá que realizar atendimento ao cliente e efetuar vendas, por isso será comissionado em 1% sobre o total das suas vendas no mês. Ele terá de manter a loja em condições apresentáveis em qualquer momento, organizando as mercadorias após cada atendimento.

Os vendedores terão apenas a responsabilidade de vendas e organização da loja. Para isso cada vendedor receberá R\$ 1.000,00 mensais acrescido de 1% sobre o total das vendas individualizadas. Eles trabalharão tanto no primeiro como no segundo turno, de acordo com a escala de trabalho da semana.

Além dos funcionários, o empresário poderá retirar à título de pro labore o valor de R\$ 5.000,00 mensais para administrar esta empresa.

Sobre os Salários dos funcionários incidirá 8% do imposto pago ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). As provisões de 13º Salário e Férias também serão calculadas mensalmente. É um direito do trabalhador que, apesar de não ser pago mensalmente, são pagos em determinados períodos aos trabalhadores conforme legislação vigente.

Aos funcionários ainda será concedido benefícios de Vale Transporte e Vale Refeição. Cada Vale Transporte em Novo Hamburgo custa R\$ 2,65. Cada funcionário utilizará dois Vales Transporte por dia trabalhado. Do funcionário será descontado 6% sobre o salário referente ao Vale Transporte. De Vale Refeição, será dado à cada funcionário o valor de R\$ 15,00 por dia trabalhado para alimentação. Será descontado 20% deste valor do funcionário que utilizar o benefício.

4.3.1.3 Despesas Operacionais

A título de despesas operacionais estão todas aquelas contas que são necessárias para a manutenção da loja e operação da mesma. Não é possível orçar

exatamente quanto a loja gastará, mas pode-se utilizar como base outras lojas do mesmo porte para projetar e acompanhar o resultado. Para isto, a Via Uno disponibilizou informações dos estudos realizados com seus franqueados com o intuito de auxiliar na elaboração deste projeto. São contas que não dependem da vontade do administrador, são essenciais e o consumo ocorre naturalmente. Na tabela 3 pode-se visualizar a que se referem as contas citadas.

Tabela 3: Despesas Operacionais

Conta	Valor
Energia Elétrica	R\$ 500,00
Água	R\$ 50,00
IPTU	R\$ 100,00
Manutenção e Conservação	R\$ 150,00
Depreciação	R\$ 1.000,00
Internet e Telefone	R\$ 400,00
Gastos com Software	R\$ 400,00
Assessoria de Contabilidade	R\$ 600,00
Material de Expediente e Limpeza	R\$ 150,00

Fonte: Via Uno S/A.

É importante ressaltar que o valor de aquisição de Imobilizado (móveis, computadores, impressoras, mesas, bancada, prateleiras, etc.) fará parte da depreciação mensal. O projeto arquitetônico da Via Uno é estimado em gastos de R\$ 80.000,00 com a construção da parede e aquisição de todo o imobilizado, exceto dos equipamentos de informática. Nestes equipamentos (computador, impressora, impressora fiscal, leitor) serão gastos R\$ 20.000,00 adicionais.

4.3.2 Gastos Variáveis

Na elaboração de um Demonstrativo de Resultados, o primeiro item que aparece é o valor do faturamento. Logo abaixo aparecem todos os valores de custos variáveis para chegar na margem de contribuição que será a parcela de dinheiro que sobrou para pagar as Despesas Fixas.

A primeira dedução dos custos variáveis que é feita refere-se às mercadorias devolvidas. A política de devoluções da Via Uno diz que todos os calçados vendidos que o consumidor desejar trocar por defeito, será devolvido em substituição de outro produto para o cliente, não afetando assim o faturamento do franqueado. Esta

mercadoria é então remetida à fábrica que substituirá por outro produto do mesmo modelo ao franqueado. Caso o cliente não aceite retirar outro produto, ele deverá então entrar em contato com o Sistema de Atendimento ao Consumidor (SAC) da Via Uno que, após analisar o defeito do produto efetuará um depósito na conta do cliente no valor integral da compra. Desta forma as devoluções para o franqueado são sempre zero, pois a indústria assume todos os riscos por defeito nos produtos.

Tabela 4: Tabela do Simples Nacional com Redução da Alíquota do ICMS

Faixa		Alíquota	Parcela ICMS	Redução Alíquota ICMS	Alíquota final do ICMS	Alíquota final do Simples
De	Até					
0,00	180.000,00	4,00%	1,25%	0,00%	1,25%	4,00%
180.000,01	360.000,00	5,47%	1,86%	0,00%	1,86%	5,47%
360.000,01	540.000,00	6,84%	2,33%	43,78%	1,31%	5,82%
540.000,01	720.000,00	7,54%	2,56%	41,41%	1,50%	6,48%
720.000,01	900.000,00	7,60%	2,58%	27,52%	1,87%	6,89%
900.000,01	1.080.000,00	8,28%	2,82%	29,08%	2,00%	7,46%
1.080.000,01	1.260.000,00	8,36%	2,84%	22,54%	2,20%	7,72%
1.260.000,01	1.440.000,00	8,45%	2,87%	19,86%	2,30%	7,88%
1.440.000,01	1.620.000,00	9,03%	3,07%	18,57%	2,50%	8,46%
1.620.000,01	1.800.000,00	9,12%	3,10%	17,74%	2,55%	8,57%
1.800.000,01	1.980.000,00	9,95%	3,38%	20,12%	2,70%	9,27%
1.980.000,01	2.160.000,00	10,04%	3,41%	19,35%	2,75%	9,38%
2.160.000,01	2.340.000,00	10,13%	3,45%	17,39%	2,85%	9,53%
2.340.000,01	2.520.000,00	10,23%	3,48%	16,67%	2,90%	9,65%
2.520.000,01	2.700.000,00	10,32%	3,51%	14,50%	3,00%	9,81%
2.700.000,01	2.880.000,00	11,23%	3,82%	13,61%	3,30%	10,71%
2.880.000,01	3.060.000,00	11,32%	3,85%	11,68%	3,40%	10,87%
3.060.000,01	3.240.000,00	11,42%	3,88%	9,79%	3,50%	11,04%
3.240.000,01	3.420.000,00	11,51%	3,91%	6,65%	3,65%	11,25%
3.420.000,01	3.600.000,00	11,61%	3,95%	3,79%	3,80%	11,46%

Fonte: Anexo I da Lei Complementar nº 123 (2006).

Então aparecem as deduções relativas aos impostos incidentes sobre o faturamento. Neste caso, haverá apenas um imposto: Simples Nacional. Este imposto foi introduzido pelo governo para simplificar a forma de tributação das pequenas e médias empresas brasileiras. Dentro da Lei que o implantou existem inúmeras tabelas para cada tipo de empresa. O enquadramento da empresa deste

plano de negócio aponta para a tabela do Simples Nacional informada na tabela 4. Também pode-se observar na tabela 4 que há redução na alíquota referente ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) de acordo com a faixa de faturamento da empresa. Isto leva a diminuição da alíquota do imposto a pagar no final.

Sobre as vendas também incidirão as Despesas Financeiras com as administradoras de Cartão de Crédito. Não é possível prever quanto será vendido no cartão e qual a forma que será mais aceita, porém usar o histórico de lojas similares que tem o mesmo tipo de consumidor é a alternativa mais correta que existe para projeções. A Via Uno informou que os outros franqueados pagam em média 2% sobre o valor faturado no cartão, tanto no débito quanto no crédito e que aproximadamente 75% das vendas são efetuadas no cartão com prazo médio de recebimento de 60 dias, o restante é vendido em dinheiro. Para incentivar a venda à vista os franqueados oferecem descontos de 5% aos seus clientes. O mesmo será feito nestas projeções.

Após apurar todos os custos variáveis sobre as vendas, apura-se então os custos variáveis sobre as compras. Na apuração de resultado, primeiramente levanta-se quais os produtos que foram vendidos e traz o valor deles para o Demonstrativo de Resultados. Esta loja vai ter a seguinte funcionalidade: Irá ser adquirido estoque de valor igual ao triplo daquilo que se deseja vender (estoque inicial igual à R\$ 135.000,00), então à medida que as vendas vão ocorrendo, irão ser feitas as aquisições para manter a loja sempre estocada e com novidade aos seus consumidores.

Todo sapato adquirido pelas franquias Via Uno já vem com preço sugerido, estes preços são sempre elaborados levando em consideração o Mark-up de 2,40. Acessórios tem Mark-up superior: 2,60. O prazo para pagamento destas mercadorias é de 90 dias. Porém sabe-se que 25% das vendas serão efetuadas em dinheiro e terão 5% de desconto. É de comum conhecimento também que estabelecimentos varejistas dependem de liquidações em determinadas épocas do ano para renovar o seu estoque e trazer novos produtos para o consumidor. Desta forma a Via Uno apresenta como meta de Mark-up aos seus franqueados a seguinte tabela:

Esse é o trabalho mais árduo do administrador: selecionar os produtos corretos para liquidar em seus momentos certos, sem prejudicar demais a margem

que ele gera, tentando sempre ficar dentro destas premissas. É um trabalho de constante acompanhamento e atitudes imediatas e eficientes quando alguma item está fora do alinhamento da empresa. Ao mesmo tempo que vender é necessário, manter boa margem também é de extrema importância e não manter mercadorias estocadas por muito tempo é essencial. São três pontos conflitantes que devem ser balanceados para a sobrevivência de uma empresa.

Tabela 5: Meta de Mark-up e Meta de Preço Médio

Mês	Meta de Mark-up	Meta de Preço Médio
Janeiro	1,78	R\$ 79,04
Fevereiro	1,88	R\$ 75,05
Março	2,07	R\$ 105,42
Abril	2,37	R\$ 149,80
Maio	2,37	R\$ 149,80
Junho	2,07	R\$ 131,82
Julho	1,78	R\$ 118,64
Agosto	1,88	R\$ 90,09
Setembro	2,07	R\$ 105,42
Outubro	2,37	R\$ 99,80
Novembro	2,37	R\$ 99,80
Dezembro	2,37	R\$ 99,80

Fonte: Via Uno S/A.

Utilizando a meta de Mark-up, irá ser levado em consideração como verdadeira esta premissa para poder calcular o custo da mercadoria nas projeções. Assim, basta dividir 100% pelo Mark-up meta do mês e o resultado será o custo das mercadorias que serão vendidas naquele mês em percentual referente ao faturamento projetado do mesmo período. Adiciona-se à este custo 5% de diferencial de alíquota de ICMS (exigência estadual para mercadorias adquiridas de fora do estado) e 3% de royalties cobrados pela Via Uno sobre todas as aquisições.

4.4 ORÇAMENTOS

Com base nos levantamentos já efetuados, pode-se elaborar o orçamento da loja para os próximos 24 meses. Será considerado o Ponto de Equilíbrio Econômico como Meta de faturamento, pois se o valor do investimento for desconsiderado, o empreendedor deixará de ganhar o custo do seu próprio capital. Será utilizado a alíquota de 1,00% ao mês como custo do capital investido para as projeções. Este projeto iniciará em Janeiro de 2015, dando assim três meses entre a finalização

deste plano de negócios e a abertura da loja. Este tempo é necessário para aquisição de todos os bens, abertura fiscal de loja, acerto com o Shopping e assinatura dos contratos com o Shopping e com a Via Uno.

Para saber a necessidade de faturamento mensal a partir dos custos e despesas, inicialmente deve-se identificar a Margem de Contribuição Percentual. Para isso, foi apurado todos os custos variáveis da futura empresa em percentual. Olhando o Anexo I, é possível identificar que no mês de Janeiro de 2015 o percentual de devoluções será de 0% enquanto os Impostos sobre as vendas representarão 4%. Sabe-se que é pago a título de comissões aos funcionários 1,00% diretamente ao vendedor que realizou a venda e 0,50% ao gerente da loja. Sobre estes valores, serão incididos o FGTS, a Provisão para 13º Salário e a Provisão para Férias (estes três encargos representam acréscimo de 0,41% de despesas com a folha de pagamento incidente sobre o faturamento da loja). Nota-se também que, conforme descrito acima, 75% das vendas serão feitas no Cartão de Crédito e a empresa administradora dos cartões cobra 2% sobre estas transações. Portanto, à respeito de despesas financeiras será pago 1,5% do faturamento bruto às empresas que farão o serviço de dar crédito ao cliente, cobrar o cliente e repassar os valores ao lojista no momento do vencimento. Além disso, esta empresa assume os riscos de não pagamento por parte do cliente.

Em seguida, destaca-se o Mark-up que o administrador deverá alcançar. O mês de Janeiro, por exemplo, é um mês de liquidações para o mercado varejista brasileiro e a Via Uno, através do seu setor de Marketing, coloca a meta de 1,80 como Mark-up de Preço na loja (alguns produtos são ofertados com Mark-up ainda menor e outros com Mark-up maior, porém deve-se buscar um equilíbrio para atingir esta meta). Desconta-se então os 5% de desconto nas vendas à vista em dinheiro que representarão 25% do faturamento bruto e a meta de Mark-up para Janeiro de 2015 será de 1,78. Este Mark-up de 1,78 é proporcional ao custo das mercadorias de 56,26%, que, adicionando 8% (5% referente ao diferencial da alíquota do ICMS e 3% referente aos Royalties cobrados pela empresa detentora da marca), resulta no Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) do mês de Janeiro de 60,76%.

Aos 60,76%, soma-se as devoluções (0%), a alíquota dos impostos sobre as vendas (4%), as comissões que serão pagas aos funcionários (1,50%) e os respectivos encargos (0,41%) e por fim as despesas financeiras (1,50%) e temos todos os custos variáveis mapeados no mês de Janeiro de 2015 representando

68,17% do faturamento. Isto significa que, a cada R\$ 100,00 de vendas, R\$ 68,17 serão utilizados para pagar os custos variáveis e apenas R\$ 31,83 sobrarão para pagar as despesas fixas e gerar lucro.

Deve-se levar em consideração aqui que existe uma cláusula onde o aluguel pode ser cobrado de forma fixa ou variável pela administradora do Shopping Center. Caso apure-se que no mês o faturamento será superior ao limite e o aluguel seja cobrado de forma variável, deve-se então somar 7% ao cálculo acima ($68,17\% + 7\% = 75,17\%$) e deixar de fora o valor do aluguel fixo no somatório das despesas fixas.

O segundo passo é apurar todas as despesas recorrentes no mês, independentemente do nível de vendas. Inicia-se pelo aluguel fixo, que, conforme contrato que será assinado e o tamanho da loja representará R\$ 7.437,50 mensais. Além do aluguel, deverá ser pago o fundo de promoção no valor de R\$ 1.487,50. À administradora do Shopping Center também paga-se a taxa de condomínio que, neste caso será em torno de R\$ 2.887,50. No total, será pago no mês de Janeiro de 2015 ao Shopping o montante de R\$ 11.812,50.

As despesas fixas mensais com funcionários representam uma importante fatia no somatório dos Gastos Gerais. Conforme descrito no item 4.3.1.2 será pago mensalmente R\$ 11.960,00 à seis funcionários e um administrador para tocar o negócio. Incidirá R\$ 1.910,11 a título de FGTS, Provisão de 13º Salário e Provisão de Férias. Tanto o Vale Transporte quanto o Vale Refeição que serão pagos terão variações de acordo com os dias trabalhados no mês. A loja abrirá todos os dias do ano, com exceção de 25 de Dezembro e 1º de Janeiro, dias que os Shoppings Centers costumam fechar as suas portas. Assim, vemos que em Janeiro de 2015 o custo fixo com folha de pagamento representará a quantia de R\$ 16.121,66.

Enfim, temos os gastos gerais mensais. Conforme explicado no item 4.3.1.3 estes gastos somarão mensalmente R\$ 3.350,00, dos quais R\$ 1.000,00 se referem à Depreciações que são despesa contábil mas não são pagas nesses meses. Este valor representa o investimento inicial programado para a abertura da loja entre móveis e equipamentos de informática. Então estão mapeados os custos fixos: aos R\$ 11.812,50 de custo de locação, somam-se R\$ 16.121,66 de despesas com a folha de pagamento e as despesas gerais representam mais R\$ 3.350,00. No total a loja terá que gerar, após o pagamento dos custos variáveis o montante de R\$ 31.284,16 em Janeiro de 2015.

4.4.1 Faturamento Mínimo para atingir o Ponto de Equilíbrio

Para identificar o valor mínimo de vendas necessário para não gerar lucros nem prejuízos, basta dividir o total dos gastos fixos pelo índice percentual da Margem de Contribuição do mês (68,17%). Desta forma obtém-se o Ponto de Equilíbrio Contábil para o mês de Janeiro de 2015: R\$ 98.288,70.

Para identificar o Ponto de Equilíbrio Financeiro basta retirar dos gastos fixos aqueles valores que não são desembolsáveis, ou seja, diminui-se R\$ 1.000,00 referente às depreciações do total dos gastos fixos (R\$ 31.284,16) e então divide-se pela MC%. No mês de Janeiro de 2014 portanto o PEF é igual à R\$ 95.146,90.

O cálculo do Ponto de Equilíbrio Econômico é um pouco mais complexo. Uma vez apurado o montante de gastos fixos do mês de Janeiro, precisa-se então apurar o custo de oportunidade do dinheiro aplicado. Para iniciar este projeto, foi identificado que o Administrador deveria investir R\$ 80.000,00 na compra de móveis e na reforma da sala comercial, adquirir R\$ 20.000,00 em equipamentos de informática, estocar a loja com R\$ 135.000,00 e ainda deixar em caixa R\$ 10.000,00 para as primeiras despesas.

Sabendo então que o empreendedor disponibilizou R\$ 245.000,00 nesta empresa, deve-se calcular o valor que este dinheiro poderia gerar para o administrador em um outro investimento. Pode ser utilizado qualquer investimento que esteja disponível no momento. Neste estudo, utilizou-se a taxa de 1,00% ao mês em simulação de aplicação financeira de longo prazo. Desta forma sabe-se que o administrador deixou de ganhar R\$ 2.450,00 com o dinheiro aplicado e, portanto, este é o valor que deve ser inserido no cálculo do PEE.

Soma-se R\$ 2.450,00 aos R\$ 31.284,16 já identificados e então divide-se pela MC% do mês (68,17%). O resultado desta equação demonstra quanto é necessário vender para cobrir os custos variáveis, as despesas fixas e ainda gerar sobra de caixa para pagar o custo de oportunidade do dinheiro investido pelo empreendedor: R\$ 105.986,12.

Sucessivamente faz-se este mesmo procedimento para todos os períodos necessários seguintes (neste projeto estão sendo estudados os primeiros 24 meses da empresa). O Anexo I deste trabalho traz todos os orçamentos, mês a mês, ano a ano e total conforme esta lógica explanada.

4.5 RELATÓRIOS PROJETADOS

Sucedendo os Orçamentos e os Pontos de Equilíbrio, pode-se então projetar economicamente a empresa para o mesmo período. Os valores são os mesmos, porém a estrutura segue determinação conceitual diversa. Serão projetados o Demonstrativo do Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa para os primeiros 24 meses.

4.5.1 Projeção de DREs

O Demonstrativo de Resultado do Exercício é um documento contábil que demonstra o resultado econômico do que ocorreu durante determinado período de tempo na empresa. Ele é apurado após o encerramento do período quando a empresa já realizou todas as transações financeiras e econômicas do mês. Aqui será, portanto, apenas projetado este demonstrativo. Cabe ressaltar que estes valores aqui projetados poderão sofrer alterações de todas as formas. As projeções dos primeiros 24 meses da empresa encontram-se detalhadas no Anexo II.

Utilizou-se do Ponto de Equilíbrio Econômico como projeção de receita bruta. Então foram deduzidas as devoluções projetadas e apurou-se o imposto sobre vendas conforme tabela do Simples Nacional vigente. A receita bruta deduzido das devoluções e impostos resulta na receita líquida. Da receita líquida deduz-se o custo das mercadorias que foram negociadas no período, incluindo as taxas e impostos pagos na sua aquisição, para chegar no resultado operacional bruto. Então devem ser deduzidos todos aqueles dispêndios ocorridos no mês como gastos com locação, gastos com folha de pagamento incluindo comissões e demais gastos referentes à operação da empresa. Então se deduz as despesas financeiras para apurar o resultado líquido do exercício.

4.5.2 Projeção de Fluxo de Caixa

Assim como o DRE, o Fluxo de Caixa também é um relatório contábil. Porém este tem particularidades um pouco diferentes das vistas até o momento nos Orçamentos e nos DRE. Tanto o Orçamento quanto o DRE devem se preocupar

com o princípio contábil da competência, ou seja, deve ser atribuída a despesa que ocorreu dentro do mês, independentemente da data de vencimento da mesma. Já o fluxo de caixa preocupa-se única e exclusivamente com a movimentação de caixa. Isto significa que as receitas vendidas a prazo só entrarão no demonstrativo na sua efetiva data de recebimento, assim como só serão levadas em consideração as despesas no seu pagamento. Despesas com depreciação não são consideradas neste relatório. Outra característica diferente do fluxo de caixa é a continuidade. Enquanto o DRE e o Orçamento preocupam-se apenas com os valores do mês, o fluxo de caixa inicia com saldo (este saldo pode ser zero), e leva o saldo final para o saldo inicial do mês seguinte.

Neste caso, o saldo inicial de caixa é o valor investido pelo empreendedor no início da atividade. Conforme é possível ver no Anexo III, o saldo inicial de caixa corresponde à quantia de R\$ 245.000,00. Além deste montante, foi considerado entrada de caixa de 25% das vendas da empresa (R\$ 26.496,53). O restante do faturamento deve ser considerado como entrada apenas após o recebimento do mesmo (prazo médio de 60 dias). Como este é um trabalho para abertura de uma loja, não é aconselhável utilizar de ponderações de prazo de recebimento, pois a margem de erro é muito grande. Utilizar um prazo médio histórico de lojas similares é um parâmetro mais confiável.

Já no primeiro mês também foram considerados os pagamentos da reforma e aquisição de móveis (R\$ 100.000,00) e a aquisição de estoque do fornecedor (R\$ 135.000,00). Parte deste estoque será vendido no mês de Janeiro e deverá ser repostado imediatamente com pedidos ao fornecedor, porém nas compras normais o fornecedor concede prazo de 90 dias para pagar e por isso o primeiro pagamento de mercadorias aparece apenas no mês de Abril de 2015.

O diferencial de ICMS é um imposto que deve ser pago antes da mercadoria atravessar a fronteira entre os estados (portanto paga-se o imposto na hora da compra e não no recebimento). O valor de R\$ 9.731,33 corresponde ao pagamento do ICMS referente à compra de estoque (R\$ 135.000,00) mais a compra para reposição de estoque referente às vendas do próprio mês. A partir do mês de Fevereiro de 2015, como não há novas aquisições de mercadorias além daquelas para repor os produtos vendidos, paga-se apenas 5% sobre os novos pedidos entregues ao fornecedor.

Os royalties são faturados pela Via Uno no início de cada mês, levando em consideração as vendas do mesmo no mês anterior. O pagamento de royalties deve ser efetuado sempre dentro do mês de faturamento. Então no fluxo de caixa no mês de Janeiro de 2015 está sendo considerado o pagamento de R\$ 4.050,00 referente à 3% da compra de estoques (R\$ 135.000,00). Já no mês de Fevereiro de 2015, paga-se royalties (R\$ 1.788,80) sobre as compras efetuadas no mês de Janeiro de 2015.

Outras despesas que serão incorridas no mês de Janeiro de 2015 serão pagas apenas em Fevereiro de 2015. São elas:

- a) Imposto sobre Vendas: após o encerramento do mês, apura-se as vendas e calcula o imposto para pagamento sempre no mês seguinte;
- b) Pro Labore, Salários e Comissões: os funcionários trabalham durante o mês e recebem apenas no mês seguinte até o 5º dia útil;
- c) Encargos Trabalhistas: como os impostos, estes também são pagos no mês após a ocorrência do fato gerador;
- d) Aluguel e Fundo de Promoção: conforme contrato o aluguel é pago sempre no mês seguinte à utilização;
- e) Energia Elétrica, Água, Internet, Telefone, Informática e Assessoria Contábil: são todos serviços contratados que tem vencimento no mês após a utilização.

O restante das despesas é pago dentro do próprio mês de utilização: Vale transporte e vale refeição aos funcionários, o condomínio é antecipado conforme contrato do Shopping, Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) é pago em parcelas à prefeitura, manutenção deve ser feita imediatamente ao surgimento da necessidade, material de expediente, material de limpeza e as despesas financeiras que são descontadas da empresa administradora do cartão de crédito no momento da venda.

Assim, fica claro a sobra de caixa de R\$ 17.176,16 no final do mês de Janeiro de 2015, valor este transportado para o saldo inicial do caixa de Fevereiro de 2015. O balanço de entradas e saídas no mês de Janeiro ficou negativo em R\$ 227.823,83, porém ele foi coberto pela injeção de dinheiro feita pelo empreendedor logo no início do projeto. Caso esta injeção não ocorra, a empresa não teria continuidade já no primeiro mês de vida. Esta lógica segue sendo utilizada até a

finalização dos 24 meses projetados. Ao final do período, muitas despesas não foram pagas (recompra de mercadorias, impostos, salários, encargos e aluguel estão entre os mais consideráveis), por isso o caixa é alto. Caso a empresa encerre as atividades ao fim dos 24 meses projetado, teria ainda saldo para pagar todas as suas contas e sobraria o saldo inicial de caixa, as depreciações e o custo de oportunidade utilizado no cálculo do PEE.

4.6 ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA

Com as projeções feitas, é necessário analisar as informações com mais qualidade. Para isto serão utilizadas quatro ferramentas de análise gerencial: análise do Retorno do Investimento, análise do Valor Presente Líquido, análise da Taxa Interna de Retorno e a análise do *Economic Value Added*.

Conforme explanado anteriormente, um dos métodos de análise de retorno do investimento é também chamado de *payback*. O *payback* é um resultado que se mede em tempo (meses, anos). Nada mais é do que o tempo que o empreendedor levará para conseguir recuperar o dinheiro investido. Nesta projeção, vimos no DRE que ao final dos 24 meses o administrador poderá ter lucrado R\$ 66.084,99, uma vez que ele atinja todos os objetivos. Será então considerado que, além do pro labore (pagamento pelos serviços do empresário) a empresa distribuirá lucro na quantia de R\$ 30.000,00 anuais. Desta forma, dividindo o investimento inicial realizado de R\$ 245.000,00 pela distribuição de lucro anual chega-se ao *payback* de 8 anos e 2 meses.

Para calcular o VPL é necessário trazer duas informações ao tempo presente: o valor de investimento que representa saída de caixa e o valor dos retornos que representam entrada de caixa. O valor do investimento é de R\$ 245.000,00. Este valor já está no tempo que se deseja (início do período).

A segunda informação é um pouco mais complicada, pois a empresa que está sendo projetada não tem data para finalizar, portanto teria fluxo positivo infinito. Será então calculado o fluxo de caixa do resultado para os 24 primeiros meses de atividade da empresa.

Deve-se então utilizar a fórmula do valor futuro para achar o valor presente de cada distribuição de lucro que a empresa fará (R\$ 30.000,00 anuais). Para isso será utilizado a taxa de 1% ao mês que corresponde à 12,68% ao ano.

Tabela 6: VP do fluxo de caixa dos primeiros dois anos da empresa

Ano	Distribuição	Taxa	Períodos	VP
2015	R\$ 30.000,00	12,68%	1	R\$ 26.623,48
2016	R\$ 30.000,00	12,68%	2	R\$ 23.626,98
Total	R\$ 60.000,00			R\$ 50.250,46

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 6 podemos ver que o valor presente do fluxo de caixa gerado neste período desta futura empresa é de R\$ 50.250,46. Assim, o Valor Presente Líquido deste negócio é negativo em R\$ 194.749,54. Vale ressaltar que está sendo analisado apenas 2 anos, conforme comentado anteriormente, esta empresa poderá gerar fluxo de caixa infinito para o seu investidor.

Tabela 7: Cálculo da TIR

Ano	Distribuição
2014	-R\$ 245.000,00
2015	R\$ 30.000,00
2016	R\$ 30.000,00
TIR	-37,20%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme descrito, a TIR é uma taxa que deve ser calculada com recurso computacional. Portanto foi utilizada uma planilha de cálculos, informando na primeira linha a saída de caixa (investimento) e nas próximas linhas subsequentes as entradas de caixa (distribuição de lucros) provenientes deste investimento. Na tabela 7 pode-se ver que a TIR deste negócio é negativa em 37,20%.

Por fim, irá ser analisado o EVA. Esta ferramenta gerencial visa demonstrar a diferença de valor entre o investimento ocorrido e outro investimento. Para calcular o EVA, deve-se são necessárias 3 informações: o valor do capital investido, a taxa de custo do capital e a projeção de resultado econômico após os descontos de impostos sobre o lucro (vide projeções no Anexo II).

Para calcular o EVA do primeiro mês, multiplica-se valor do capital investido pela taxa do custo do capital (na elaboração do PEE foi utilizado a taxa de 1%).

Desta multiplicação, o resultado deve ser subtraído do valor gerado de lucro na projeção do mesmo período. A multiplicação do capital investido (R\$ 245.000,00) pela taxa de 1% representa R\$ 2.450,00.

Vemos que no primeiro período o lucro gerado foi de R\$ 2.450,00. Não acaso estes valores se equivalem. A ideia do EVA é a mesma do PEE utilizado para a formulação dos orçamentos e projeções. Portanto o EVA de todos os períodos neste caso será igual à zero. Se a empresa não conseguir gerar os resultados projetados, o EVA será negativo e, caso consiga resultados melhores do que aqueles das projeções, terá EVA positivo.

CONCLUSÃO

Ao iniciar este trabalho, propus responder à questão principal deste projeto: se há viabilidade para a implantação de uma franquia Via Uno no Shopping Platinum Outlet. Para responder à esta pergunta citada, tracei meus objetivos de analisar a viabilidade da loja proposta descrevendo o negócio, analisando o mercado, levantando os gastos que seriam incorridos, elaborando orçamentos futuros, projetando relatórios e analisando a viabilidade. Viu-se claramente que este projeto não é um bom investimento, pois o investimento inicial é alto e as taxas de retorno são muito baixas.

Investir não é fácil. Existem muitas opções de investimentos disponíveis no mundo. Pode-se investir na bolsa, comprando ações de alguma empresa com o capital aberto. Pode-se investir em imóveis, comprando terrenos ou casas que tenham perspectivas de valorização. Pode-se investir em animais, comprando animais na baixa para vender na alta. Pode-se investir inclusive em dinheiro, comprando Dólar (ou Euro ou qualquer outra moeda) para especular o preço futuro. Pode-se investir em papéis do tesouro nacional. Pode-se até investir na caderneta de poupança. Pode-se também abrir uma empresa a partir de uma oportunidade e trabalhar arduamente para que o negócio cresça.

Porém, no momento do investimento, inúmeras dúvidas vêm à cabeça. Todas elas voltadas à um único objetivo: responder à pergunta de quanto o investimento dará de retorno. Neste trabalho falou-se muito em empreendedorismo. O empreendedor, não é uma pessoa que aplica o dinheiro e de tempos em tempos vai buscar os juros da sua aplicação. O empreendedor é uma pessoa de atitude. Ele se coloca à frente de qualquer projeto que ele esteja engajado e dá o melhor de si. Ele é incansável. Ele vence. E todas as vezes que ele vence e termina um projeto, ele começa tudo de novo, com um novo projeto, em novos ares.

Este plano de negócios foi desenvolvido pensando em uma pessoa com estas características. Uma pessoa que aceite o desafio de buscar metas de vendas e metas de *Mark-up*. Uma pessoa que enfrente os problemas oriundos de uma loja varejista. Uma pessoa que não se satisfaça ao comprar dólares e esperar que eles subam 50% para então vender e ganhar um bom dinheiro. Uma pessoa consciente de que o maior investimento que se pode fazer é em si mesmo: a experiência de

tocar um projeto único, desde a sua abertura passando pela operação até a estratégia.

No desenvolver deste projeto, viu-se que há muita demanda de consumo para o cliente que se pretende vender. Notou-se que existe concorrência e que a competitividade no Shopping Platinum Outlet será forte. Demonstrou-se profundamente o orçamento e as suas projeções de resultado e caixa, com a conclusão de que há viabilidade. Porém ao analisar o resultado projetado com outros investimentos, nota-se uma clara desvantagem para este caso. O retorno do investimento leva quase 10 anos para ocorrer, a taxa de retorno é baixa e a comparação do retorno com o dinheiro investido no início do projeto é negativa.

Por isso, este projeto não foi desenvolvido para um investidor ou um administrador. Este projeto é um projeto para um empreendedor. Este empreendedor não poderá por este plano de negócios em prática. Ele deverá fazer muitas negociações antes da abertura desta loja. Deve-se buscar alternativas de custos: negociar o aluguel fixo e variável com o Shopping, repensar a necessidade de contratação de 6 funcionários (talvez o próprio empreendedor seja o gerente da loja) e negociar sistema de *Mark-up* maior com a empresa franqueadora são apenas três pontos iniciais.

Após melhorar os seus custos, ele deverá refazer todos os exercícios aqui propostos e então poderá tomar a decisão de iniciar um desafio. Desafio este que poderá dar muito mais retorno do que o esperado, pois a empresa poderá ganhar espaço no mercado e o valor da marca e do ponto poderão multiplicar de valor. Muito vai depender do trabalho desta pessoa que, ao longo dos últimos anos, tem sido o principal responsável pela economia brasileira e mundial: o empreendedor.

Inclusive, posso ser eu o empreendedor deste projeto. A elaboração de um plano de negócios é o primeiro passo para qualquer pessoa que vise ser dono do próprio negócio. Por isso este trabalho foi importante a nível pessoal. Ele contribuiu para o meu crescimento pessoal, para a minha experiência profissional e é o primeiro passo para a realização de um sonho: ser um empreendedor de sucesso.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 1. ed. São Paulo, Atlas: 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Evolução do Setor 2003-2013**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

BARROSO, Luiz Felizardo; MELLO, Carlos Vieira de; FRANCESCHETTI, Flávio; SILVA, Luiz Antonio Guerra da. **Conveniência & Franchising – O Canal do Varejo Contemporâneo: Franquia de Postos de Serviços**. 1. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Manole, 2012.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Lei Complementar 123**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2011/leicp139.htm>>. Acesso em: 21 set. 2014.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2011.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios: Seu Guia Definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FRANQUIA AGORA. **Franquia Via Uno**. Disponível em: <<http://www.franquiaagora.com.br/Franqueadores/152/franquia-via-uno>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOLÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade Geral**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IBGE: cidades@**: Novo Hamburgo: RS. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431340&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>> Acesso em: 08 set. 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Arioaldo dos. **Manual de Contabilidade Societária**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KIRCHHOFF, B. A. **Entrepreneurship economics**. In: BYGRAVE, W. (Ed.). *The Portable MBA in entrepreneurship*. 2. ed. New York: John Wiley, 1997.

LACRUZ, Adonal José. **Plano de negócios passo a passo : transformando sonhos em negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Messa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: um enfoque administrativo**. 13. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

LODISH, Leonard M.; MORGAN, Howard Lee; KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e marketing: lições do curso de MBA da Wharton**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas – Ênfase na Gerência Empresarial**. 1 ed. São Paulo: Markon Books, 1997.

LUFT, Celso Pedro. **Mini Dicionário Luft**. 3. ed. São Paulo: Editora Scipione LTDA, 1991.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais**. 4 ed. São Paulo: Nobel, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Ablerto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial – Um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria – Estratégica e Operacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **SEBRAE: O que é franquia?**. Pará, 2014. Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp>. Acesso em: 21 abr. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **SEBRAE: Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez e NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 5. ed. São Paulo: Frase, 1998.

Período	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
Salário Vendedores	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Pro Labore	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Custo com Salários	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960
Custo com FGTS	557	557	557	557	557	557	557	557	557	557	557	557
Provisão de Férias	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773
Provisão de 13º Salário	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580
Vale Transporte	818	763	845	818	845	818	845	845	818	845	818	818
Vale Refeição	2.314	2.160	2.391	2.314	2.391	2.314	2.391	2.391	2.314	2.391	2.314	2.314
Desconto Vale Transporte	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418
Desconto Vale Refeição	463	432	478	463	478	463	478	478	463	478	463	463
Custo da Folha de Pagamento	16.122	15.944	16.211	16.122	16.211	16.122	16.211	16.211	16.122	16.211	16.122	16.122
Previsões de Gasto Mensal	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350
Energia Elétrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Água	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
IPTU	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manutenção	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Depreciação	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Internet	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Telefone	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Informática	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Contabilidade	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Material de Expediente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material de Limpeza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total dos Gastos Fixos	31.284	31.106	31.373	31.284	31.373	31.284	31.373	31.373	31.284	31.373	31.284	40.209
Ponto de Equilíbrio Contábil	98.289	92.697	80.364	69.215	69.411	80.861	106.897	97.624	83.161	72.025	71.821	92.864
Ponto de Equilíbrio Financeiro	95.147	89.717	77.802	67.002	67.199	78.276	103.490	94.512	80.503	69.729	69.525	90.555
Ponto de Equilíbrio Economico	105.986	100.072	86.766	74.799	75.052	87.517	115.758	105.798	90.213	78.176	78.034	99.177
Aluguel %	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MC%	31,83%	33,56%	39,04%	45,20%	45,20%	38,69%	22,35%	32,14%	37,62%	43,56%	43,56%	43,30%
Gastos Fixos	31.284	31.106	31.373	31.284	31.373	31.284	23.936	31.373	31.284	31.373	31.284	40.209
PEC (R\$)	98.289	92.697	80.364	69.215	69.411	80.861	107.100	97.624	83.161	72.025	71.821	92.864
PEC (UN)	1.244	1.235	762	462	463	613	903	1.084	789	722	720	931
PEF (R\$)	95.147	89.717	77.802	67.002	67.199	78.276	102.625	94.512	80.503	69.729	69.525	90.555
PEF (UN)	1.204	1.195	738	447	449	594	865	1.049	764	699	697	907
PEE (R\$)	105.986	100.072	86.766	74.799	75.052	87.517	118.737	105.798	90.213	78.176	78.034	99.177
PEE (UN)	1.341	1.333	823	499	501	664	1.001	1.174	856	783	782	994

Período	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
Salário Vendedores	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Pro Labore	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Custo com Salários	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960	6.960
Custo com FGTS	557	557	557	557	557	557	557	557	557	557	557	557
Provisão de Férias	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773
Provisão de 13º Salário	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580
Vale Transporte	818	790	845	818	845	818	845	845	818	845	818	818
Vale Refeição	2.314	2.237	2.391	2.314	2.391	2.314	2.391	2.391	2.314	2.391	2.314	2.314
Desconto Vale Transporte	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418	418
Desconto Vale Refeição	463	447	478	463	478	463	478	478	463	478	463	463
Custo da Folha de Pagamento	16.122	16.033	16.211	16.122	16.211	16.122	16.211	16.211	16.122	16.211	16.122	16.122
Previsões de Gasto Mensal	3.350											
Energia Elétrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Água	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
IPTU	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manutenção	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Depreciação	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Internet	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Telefone	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Informática	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Contabilidade	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Material de Expediente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material de Limpeza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total dos Gastos Fixos	31.284	31.195	31.373	31.284	31.373	31.284	31.373	31.373	31.284	31.373	31.284	40.209
Ponto de Equilíbrio Contábil	111.296	99.643	85.279	72.252	72.457	85.037	111.612	100.212	85.037	72.457	72.252	92.864
Ponto de Equilíbrio Financeiro	107.738	96.449	82.561	69.942	70.148	82.319	108.055	97.018	82.319	70.148	69.942	90.555
Ponto de Equilíbrio Econômico	121.117	108.550	92.934	78.821	79.092	92.924	122.038	109.666	93.163	79.430	79.295	99.978
Aluguel %	7,00%	7,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,00%	7,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MC%	21,11%	24,31%	36,79%	43,30%	43,30%	36,79%	21,11%	24,31%	36,79%	43,30%	43,30%	43,30%
Gastos Fixos	23.847	23.758	31.373	31.284	31.373	31.284	23.936	23.936	31.284	31.373	31.284	40.209
PEC (R\$)	112.969	97.741	85.279	72.252	72.457	85.037	113.391	98.473	85.037	72.457	72.252	92.864
PEC (UN)	1.429	1.302	809	482	484	645	956	1.093	807	726	724	931
PEF (R\$)	108.232	93.627	82.561	69.942	70.148	82.319	108.653	94.359	82.319	70.148	69.942	90.555
PEF (UN)	1.369	1.248	783	467	468	624	916	1.047	781	703	701	907
PEE (R\$)	126.048	109.212	92.934	78.821	79.092	92.924	127.274	110.650	93.163	79.430	79.295	99.978
PEE (UN)	1.595	1.455	882	526	528	705	1.073	1.228	884	796	795	1.002

Período	Ano 2015	Ano 2016	24 Meses
Dias Trabalhados no Mês	363	364	727
Preço Médio Praticado	108,71	108,71	108,71
Investimento Total Atualizado	273.339	308.005	308.005
Juro de Mercado	1,00%	1,00%	1,00%
Devoluções	0,00%	0,00%	0,00%
Alíquota Simples Nacional	6,27%	7,72%	7,00%
Comissões s/ Vendas	1,50%	1,50%	1,50%
Encargos s/ Comissões	0,41%	0,41%	0,41%
Vendas em Cartão (%)	75,00%	75,00%	75,00%
Taxa Administrativa	2,00%	2,00%	2,00%
Despesa Financeira	1,50%	1,50%	1,50%
Mark-up Sugerido	2,14	2,14	2,14
Desconto Médio	1,25%	1,25%	1,25%
Mark-up Meta	2,11	2,11	2,11
Custo de Aquisição %	47,90%	47,90%	47,90%
Diferencial de ICMS	5,00%	5,00%	5,00%
Royalties	3,00%	3,00%	3,00%
CMV (%)	51,73%	51,73%	51,73%
Margem de Contribuição (%)	38,59%	37,14%	37,86%
Metragem (m²)	87,50	87,50	87,50
Custo do aluguel por m²	92,08	92,08	92,08
Custo do condomínio por m²	33,00	33,00	33,00
Aluguel Percentual	7,00%	7,00%	7,00%
Aluguel Fixo	96.688	96.688	193.375
Fundo de Promoção	19.338	19.338	38.675
Condomínio	34.650	34.650	69.300
Valores pagos ao Shopping	150.675	150.675	301.350
Quantidade de Funcionários	6	6	6
Gerente	1	1	1
Caixa	1	1	1
Vendedor Responsável	1	1	1
Vendedores	3	3	3
Salário Gerente	1.560	1.560	1.560
Salário Caixa	1.200	1.200	1.200
Salário Vendedor Responsável	1.200	1.200	1.200

Período	Ano 2015	Ano 2016	24 Meses
Salário Vendedores	1.000	1.000	1.000
Pro Labore	5.000	5.000	5.000
Custo com Salários	83.520	83.520	167.040
Custo com FGTS	6.682	6.682	13.363
Provisão de Férias	9.280	9.280	18.560
Provisão de 13º Salário	6.960	6.960	13.920
Vale Transporte	9.894	9.922	19.816
Vale Refeição	28.003	28.080	56.083
Desconto Vale Transporte	5.011	5.011	10.022
Desconto Vale Refeição	5.601	5.616	11.217
Custo da Folha de Pagamento	193.727	193.816	387.543
Previsões de Gasto Mensal	40.200	40.200	80.400
Energia Elétrica	6.000	6.000	12.000
Água	600	600	1.200
IPU	1.200	1.200	2.400
Manutenção	1.800	1.800	3.600
Depreciação	12.000	12.000	24.000
Internet	1.800	1.800	3.600
Telefone	3.000	3.000	6.000
Informática	4.800	4.800	9.600
Contabilidade	7.200	7.200	14.400
Material de Expediente	600	600	1.200
Material de Limpeza	1.200	1.200	2.400
Total dos Gastos Fixos	384.602	384.691	769.293
Ponto de Equilíbrio Contábil	1.015.229	1.060.398	2.075.627
Ponto de Equilíbrio Financeiro	983.457	1.027.192	2.010.650
Ponto de Equilíbrio Economico	1.097.348	1.157.008	2.254.356
Aluguel %	0,58%	2,33%	1,46%
MC%	38,00%	34,81%	36,41%
Gastos Fixos	377.164	354.941	732.105
PEC (R\$)	1.015.431	1.060.208	2.075.639
PEC (UN)	9.927	10.388	20.314
PEF (R\$)	982.593	1.022.803	2.005.396
PEF (UN)	9.607	10.015	19.622
PEE (R\$)	1.100.326	1.168.820	2.269.146
PEE (UN)	10.752	11.468	22.219

ANEXO II

Período	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
Receita Bruta	105.986	100.072	86.766	74.799	75.052	87.517	118.737	105.798	90.213	78.176	78.034	99.177
Devoluções	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto Simples	4.239	5.474	4.746	4.353	4.368	5.093	7.694	7.289	6.216	5.832	5.821	7.656
Receita Líquida	101.747	94.598	82.020	70.446	70.684	82.423	111.043	98.508	83.998	72.344	72.212	91.521
CMV	59.627	53.336	41.840	31.561	31.668	42.202	66.800	56.388	43.503	32.986	32.926	41.847
Diferencial de ICMS	2.981	2.667	2.092	1.578	1.583	2.110	3.340	2.819	2.175	1.649	1.646	2.092
Royalties sobre Aquisições	1.789	1.600	1.255	947	950	1.266	2.004	1.692	1.305	990	988	1.255
CMV Total	64.397	57.603	45.187	34.086	34.201	45.578	72.144	60.899	46.983	35.625	35.560	45.195
Resultado Operacional Bruto	37.350	36.995	36.833	36.360	36.483	36.845	38.899	37.609	37.015	36.720	36.653	46.326
Salários e Comissões	8.550	8.461	8.261	8.082	8.086	8.273	8.741	8.547	8.313	8.133	8.131	8.448
Encargos Trabalhistas	2.346	2.322	2.267	2.218	2.219	2.270	2.399	2.346	2.281	2.232	2.231	2.318
Benefícios ao Trabalhador	2.252	2.074	2.341	2.252	2.341	2.252	2.341	2.341	2.252	2.341	2.252	2.252
Pro Labore	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Despesas com Pessoal	18.148	17.857	17.869	17.552	17.645	17.795	18.480	18.233	17.846	17.705	17.613	18.018
Aluguel	7.438	7.438	7.438	7.438	7.438	7.438	8.312	7.438	7.438	7.438	7.438	14.875
Fundo de Promoção	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	2.975
Condomínio	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888
Custos de Locação	11.813	11.813	11.813	11.813	11.813	11.813	12.687	11.813	11.813	11.813	11.813	20.738
Energia Elétrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Água	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
IPTU	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manutenção	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Depreciação	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Internet	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Telefone	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Informática	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Contabilidade	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Material de Expediente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material de Limpeza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Despesas Gerais	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350
Resultado Operacional Líquido	4.040	3.976	3.801	3.646	3.675	3.888	4.382	4.214	4.006	3.852	3.877	4.221
Despesas Financeiras	1.590	1.501	1.301	1.122	1.126	1.313	1.781	1.587	1.353	1.173	1.171	1.488
Resultado Líquido do Exercício	2.450	2.475	2.499	2.524	2.549	2.575	2.601	2.627	2.653	2.680	2.706	2.733

Período	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
Receita Bruta	126.048	109.212	92.934	78.821	79.092	92.924	127.274	110.650	93.163	79.430	79.295	99.978
Devoluções	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto Simples	9.731	8.431	7.174	6.085	6.106	7.174	9.825	8.542	7.192	6.132	6.121	7.718
Receita Líquida	116.317	100.781	85.759	72.736	72.986	85.750	117.448	102.108	85.971	73.299	73.173	92.260
CMV	70.913	58.208	44.814	33.258	33.372	44.810	71.603	58.974	44.925	33.515	33.458	42.185
Diferencial de ICMS	3.546	2.910	2.241	1.663	1.669	2.240	3.580	2.949	2.246	1.676	1.673	2.109
Royalties sobre Aquisições	2.127	1.746	1.344	998	1.001	1.344	2.148	1.769	1.348	1.005	1.004	1.266
CMV Total	76.586	62.864	48.400	35.918	36.042	48.394	77.331	63.692	48.519	36.196	36.134	45.559
Resultado Operacional Bruto	39.731	37.917	37.360	36.818	36.944	37.356	40.118	38.416	37.452	37.102	37.039	46.700
Salários e Comissões	8.851	8.598	8.354	8.142	8.146	8.354	8.869	8.620	8.357	8.151	8.149	8.460
Encargos Trabalhistas	2.429	2.360	2.293	2.235	2.236	2.293	2.434	2.366	2.294	2.237	2.237	2.322
Benefícios ao Trabalhador	2.252	2.163	2.341	2.252	2.341	2.252	2.341	2.341	2.252	2.341	2.252	2.252
Pro Labore	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Despesas com Pessoal	18.531	18.120	17.987	17.628	17.723	17.898	18.644	18.326	17.903	17.729	17.638	18.033
Aluguel	8.823	7.645	7.438	7.438	7.438	7.438	8.909	7.745	7.438	7.438	7.438	14.875
Fundo de Promoção	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	2.975
Condomínio	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888
Custos de Locação	13.198	12.020	11.813	11.813	11.813	11.813	13.284	12.120	11.813	11.813	11.813	20.738
Energia Elétrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Água	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
IPTU	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manutenção	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Depreciação	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Internet	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Telefone	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Informática	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Contabilidade	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Material de Expediente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material de Limpeza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Despesas Gerais	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350	3.350
Resultado Operacional Líquido	4.651	4.427	4.210	4.027	4.059	4.295	4.840	4.620	4.387	4.211	4.239	4.580
Despesas Financeiras	1.891	1.638	1.394	1.182	1.186	1.394	1.909	1.660	1.397	1.191	1.189	1.500
Resultado Líquido do Exercício	2.761	2.788	2.816	2.844	2.873	2.902	2.931	2.960	2.989	3.019	3.050	3.080

Período	Ano 2015	Ano 2016	24 Meses
Receita Bruta	1.100.326	1.168.820	2.269.146
Devoluções	-	-	-
Imposto Simples	68.783	90.231	159.014
Receita Líquida	1.031.543	1.078.589	2.110.132
CMV	534.681	570.033	1.104.715
Diferencial de ICMS	26.734	28.502	55.236
Royalties sobre Aquisições	16.040	17.101	33.141
CMV Total	577.456	615.636	1.193.092
Resultado Operacional Bruto	454.087	462.953	917.040
Salários e Comissões	100.025	101.052	201.077
Encargos Trabalhistas	27.451	27.733	55.184
Benefícios ao Trabalhador	27.285	27.374	54.660
Pro Labore	60.000	60.000	120.000
Despesas com Pessoal	214.761	216.160	430.921
Aluguel	97.562	100.060	197.622
Fundo de Promoção	19.338	19.338	38.675
Condomínio	34.650	34.650	69.300
Custos de Locação	151.549	154.048	305.597
Energia Elétrica	6.000	6.000	12.000
Água	600	600	1.200
IPTU	1.200	1.200	2.400
Manutenção	1.800	1.800	3.600
Depreciação	12.000	12.000	24.000
Internet	1.800	1.800	3.600
Telefone	3.000	3.000	6.000
Informática	4.800	4.800	9.600
Contabilidade	7.200	7.200	14.400
Material de Expediente	600	600	1.200
Material de Limpeza	1.200	1.200	2.400
Despesas Gerais	40.200	40.200	80.400
Resultado Operacional Líquido	47.577	52.545	100.122
Despesas Financeiras	16.505	17.532	34.037
Resultado Líquido do Exercício	31.072	35.013	66.085

ANEXO III

Período	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
Saldo Inicial de Caixa	245.000	17.176	1.367	61.096	55.700	47.515	44.507	57.174	71.558	97.499	88.324	78.858
Entradas de Caixa	26.497	25.018	101.181	93.753	83.837	77.979	85.973	92.087	111.606	98.892	87.168	83.427
Receita de Vendas à Vista	26.497	25.018	21.691	18.700	18.763	21.879	29.684	26.449	22.553	19.544	19.508	24.794
Receita de Vendas à Prazo	-	-	79.490	75.054	65.074	56.099	56.289	65.637	89.052	79.348	67.660	58.632
Outras Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas de Caixa	254.320	40.827	41.452	99.149	92.022	80.987	73.306	77.702	85.665	108.067	96.634	84.180
Aquisição de Imobilizado	100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aquisição de Estoque	135.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto Simples	-	4.239	5.474	4.746	4.353	4.368	5.093	7.694	7.289	6.216	5.832	5.821
CMV	-	-	-	59.627	53.336	41.840	31.561	31.668	42.202	66.800	56.388	43.503
Diferencial de ICMS	9.731	2.667	2.092	1.578	1.583	2.110	3.340	2.819	2.175	1.649	1.646	2.092
Royalties sobre Aquisições	4.050	1.789	1.600	1.255	947	950	1.266	2.004	1.692	1.305	990	988
Salários e Comissões	-	8.550	8.461	8.261	8.082	8.086	8.273	8.741	8.547	8.313	8.133	8.131
Encargos Trabalhistas	-	2.346	2.322	2.267	2.218	2.219	2.270	2.399	2.346	2.281	2.232	2.231
Benefícios ao Trabalhador	2.252	2.074	2.341	2.252	2.341	2.252	2.341	2.341	2.252	2.341	2.252	2.252
Pro Labore	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Aluguel	-	7.438	7.438	7.438	7.438	7.438	7.438	8.312	7.438	7.438	7.438	7.438
Fundo de Promoção	-	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488
Condomínio	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888
Energia Elétrica	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Água	-	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
IPTU	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manutenção	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Internet	-	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Telefone	-	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Informática	-	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Contabilidade	-	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Material de Expediente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material de Limpeza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Despesas Financeiras	1.590	1.501	1.301	1.122	1.126	1.313	1.781	1.587	1.353	1.173	1.171	1.488
Saldo (Entradas - Saídas)	- 227.824	- 15.809	59.729	- 5.395	- 8.185	- 3.009	12.667	14.385	25.941	- 9.175	- 9.466	- 753
Saldo de Caixa Acumulado	17.176	1.367	61.096	55.700	47.515	44.507	57.174	71.558	97.499	88.324	78.858	78.105

Período	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
Saldo Inicial de Caixa	78.105	81.594	101.595	132.431	120.890	111.525	107.913	121.546	136.329	165.000	153.873	143.982
Entradas de Caixa	90.037	101.686	117.769	101.614	89.473	82.347	91.137	97.355	118.746	102.845	89.696	84.567
Receita de Vendas à Vista	31.512	27.303	23.233	19.705	19.773	23.231	31.818	27.662	23.291	19.858	19.824	24.994
Receita de Vendas à Prazo	58.525	74.383	94.536	81.909	69.700	59.116	59.319	69.693	95.455	82.987	69.872	59.573
Outras Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas de Caixa	86.548	81.685	86.933	113.155	98.839	85.958	77.505	82.572	90.074	113.972	99.587	85.959
Aquisição de Imobilizado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aquisição de Estoque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto Simples	7.656	9.731	8.431	7.174	6.085	6.106	7.174	9.825	8.542	7.192	6.132	6.121
CMV	32.986	32.926	41.847	70.913	58.208	44.814	33.258	33.372	44.810	71.603	58.974	44.925
Diferencial de ICMS	3.546	2.910	2.241	1.663	1.669	2.240	3.580	2.949	2.246	1.676	1.673	2.109
Royalties sobre Aquisições	1.255	2.127	1.746	1.344	998	1.001	1.344	2.148	1.769	1.348	1.005	1.004
Salários e Comissões	8.448	8.851	8.598	8.354	8.142	8.146	8.354	8.869	8.620	8.357	8.151	8.149
Encargos Trabalhistas	2.318	2.429	2.360	2.293	2.235	2.236	2.293	2.434	2.366	2.294	2.237	2.237
Benefícios ao Trabalhador	2.252	2.163	2.341	2.252	2.341	2.252	2.341	2.341	2.252	2.341	2.252	2.252
Pro Labore	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Aluguel	14.875	8.823	7.645	7.438	7.438	7.438	7.438	8.909	7.745	7.438	7.438	7.438
Fundo de Promoção	2.975	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488
Condomínio	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888
Energia Elétrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Água	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
IPTU	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manutenção	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Internet	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Telefone	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Informática	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Contabilidade	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Material de Expediente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material de Limpeza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Despesas Financeiras	1.891	1.638	1.394	1.182	1.186	1.394	1.909	1.660	1.397	1.191	1.189	1.500
Saldo (Entradas - Saídas)	3.489	20.001	30.836	- 11.541	- 9.365	- 3.611	13.632	14.783	28.672	- 11.127	- 9.891	- 1.392
Saldo de Caixa Acumulado	81.594	101.595	132.431	120.890	111.525	107.913	121.546	136.329	165.000	153.873	143.982	142.590

Período	Ano 2015	Ano 2016	24 Meses
Saldo Inicial de Caixa	78.858	143.982	143.982
Entradas de Caixa	967.418	1.167.274	2.134.691
Receita de Vendas à Vista	275.081	292.205	567.286
Receita de Vendas à Prazo	692.336	875.069	1.567.405
Outras Entradas	-	-	-
Saídas de Caixa	1.134.313	1.102.788	2.237.101
Aquisição de Imobilizado	100.000	-	100.000
Aquisição de Estoque	135.000	-	135.000
Imposto Simples	61.126	90.169	151.296
CMV	426.923	568.634	995.557
Diferencial de ICMS	33.484	28.502	61.986
Royalties sobre Aquisições	18.835	17.091	35.926
Salários e Comissões	91.577	101.040	192.618
Encargos Trabalhistas	25.133	27.730	52.862
Benefícios ao Trabalhador	27.285	27.374	54.660
Pro Labore	55.000	60.000	115.000
Aluguel	82.687	100.060	182.747
Fundo de Promoção	16.363	19.338	35.700
Condomínio	34.650	34.650	69.300
Energia Elétrica	5.500	6.000	11.500
Água	550	600	1.150
IPTU	1.200	1.200	2.400
Manutenção	1.800	1.800	3.600
Internet	1.650	1.800	3.450
Telefone	2.750	3.000	5.750
Informática	4.400	4.800	9.200
Contabilidade	6.600	7.200	13.800
Material de Expediente	600	600	1.200
Material de Limpeza	1.200	1.200	2.400
Despesas Financeiras	16.505	17.532	34.037
Saldo (Entradas - Saídas)	- 166.895	64.485	- 102.410
Saldo de Caixa Acumulado	78.105	142.590	142.590