



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR
“PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA NEVES”

TAMME FABIANE DA SILVA NOGUEIRA

**O SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL: UM ESTUDO DE IMPLANTAÇÃO DA
FRANQUIA MUNDO VERDE NA CIDADE DE SÃO JOÃO DEL REI-MG**

SÃO JOÃO DEL REI
2014

TAMME FABIANE DA SILVA NOGUEIRA

**O SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL: UM ESTUDO DE IMPLANTAÇÃO DA
FRANQUIA MUNDO VERDE NA CIDADE DE SÃO JOÃO DEL REI-MG**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto de Ensino Superior “Pres. Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN - como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. MsC Clodoaldo Fabrício José Lacerda.

SÃO JOÃO DEL REI
2014

TAMME FABIANE DA SILVA NOGUEIRA

**O SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL: UM ESTUDO DE IMPLANTAÇÃO DA
FRANQUIA MUNDO VERDE NA CIDADE DE SÃO JOÃO DEL REI-MG**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto de Ensino Superior “Pres. Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN - como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador Prof. Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Prof. Msc. Leonardo Henrique de Almeida e Silva

Profa. Msc. Romana Toussant de Paula

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força e fé que tive durante todo o curso.

À minha avó, que onde estiver sei que me deu força, paciência e perseverança nos momentos difíceis.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio e confiança em mim.

Aos amigos de turma pelo apoio e por compartilhar desse momento tão importante.

À minha primeira orientadora Romana pelas ótimas ideias iniciais que permaneceram até o fim do trabalho.

Ao meu orientador Clodoaldo Fabrício José Lacerda pelos conselhos e conhecimentos compartilhados, para a continuação e finalização da monografia.

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade realizar um estudo de implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei – MG. Empresa esta voltada para a comercialização de produtos naturais que tem por objetivo melhorar a saúde e bem-estar de seus clientes. Este estudo irá demonstrar uma análise de viabilidade focando em gestão de projetos e análise econômico-financeira, realizando os devidos cálculos para a obtenção à resposta do problema de pesquisa, como a análise financeira pode contribuir para a implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG? Tendo como objetivo geral estudar a viabilidade econômico-financeira de implantação da franquia no mercado local, através da revisão bibliográfica, dos dados informados pela franquia, da pesquisa no mercado local e informações de um pretenso empreendedor “Alfa. A partir do estudo realizado evidenciou-se inviável.

Palavras-chave: Análise econômico-financeira; Franquia Mundo Verde; Gestão de projetos; São João del Rei-MG.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Conceitos em franquia.....	12
QUADRO 2 - Tipos de franquias diretas	15
QUADRO 3 - Tipos de franquias indiretas	16
QUADRO 4 - Gerações de franquia.....	19
QUADRO 5 - Evolução do sistema de franquia.....	20
QUADRO 6 - Características necessárias para a elaboração e execução de um projeto	24
QUADRO 7 - Tipos de projetos	25
QUADRO 8 - Demonstração de resultado do exercício	30
QUADRO 9 - Balanço patrimonial de acordo com a Lei nº 6.404/76	32
QUADRO 10 - Processos para a implantação de um novo projeto.....	33
QUADRO 11 - Principais etapas para a implantação do projeto	34
QUADRO 12 - Lista de verificação dos processos do projeto	35
QUADRO 13 - Critérios para a implantação da franquia Mundo Verde	40
QUADRO 14 - Principais etapas para a implantação do projeto	42
QUADRO 15 - Cálculo do Valor Presente Líquido (VPL)	44
QUADRO 16 - Índice Benefício Custo (IBC)	45
QUADRO 17 - Taxa Interna de Retorno (TIR).....	46
QUADRO 18 - Payback (PB).....	47
QUADRO 19 - Fluxo de Caixa (FC)	48
QUADRO 20 - Demonstração de resultado do exercício, referente ao mês 1	49
QUADRO 21 - Balanço patrimonial de acordo com a Lei nº 6.404/76, no mês Ø	50
QUADRO 22 - Resumo dos índices de análise financeira	51
QUADRO 23 - Enquete: Lançamento de uma nova loja de produtos naturais em São João del Rei-MG	52

LISTA DE SIGLAS

CEF	Caixa Econômica Federal
CF_0	Investimento inicial
CF_j	Fluxo de caixa esperado
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
FAS	Fórum Amazônia Sustentável
FC	Fluxo de Caixa
i	Taxa de investimento
IBC	Índice Benefício/ Custo
MG	Minas Gerais
n	Período
PB	<i>Payback</i>
PL	Patrimônio Líquido
RJ	Rio de Janeiro
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL	10
1.1 Conceitos básicos sobre franquias.....	10
1.2 Contextualização histórica.....	17
1.3 Evolução do sistema de franquias no Brasil	18
2. UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS.....	23
2.1 Conceitos sobre gestão de projetos	23
2.2 Fatores que provocam projetos nas organizações.....	26
2.3 Ferramentas de análise financeira para projetos	27
2.4 Processos para a implantação de projetos para franqueados	33
3. ESTUDO DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA FRANQUIA MUNDO VERDE ..	37
3.1 Procedimentos metodológicos	37
3.2 História da franquia Mundo Verde.....	39
3.3 Definição do projeto de implantação	41
3.4 Análise de viabilidade econômico-financeira.....	43
3.5 Análise e discussão do projeto de viabilidade	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
ANEXO	61

INTRODUÇÃO

O mercado de franquias no Brasil está aquecido e possui um amplo número de modelos existentes. Muitas são as empresas que estão investindo na ampliação de seus negócios, e isso tem gerado uma grande quantidade de franquias.

O Brasil tende a aumentar o número de empresas franqueadoras ao invés de apostar no aumento de franqueados, ou seja, cada vez mais, estão surgindo novas empresas dispostas a se tornarem franqueadoras, devido à necessidade da demanda em segmentos variados. Para atender à diversificação do mercado, viu-se a necessidade de implantação de uma nova franquia, Mundo Verde, na cidade de São João del Rei-MG, com o segmento voltado para o consumo de produtos naturais.

A pesquisa é de extrema relevância para o meio acadêmico, contribui para a melhoria dos estudos sobre franquia, no sentido de se ampliar a discussão sobre o tema e gerar mais informações para os pesquisadores. A temática evidenciará os tópicos importantes para a análise de um planejamento de implantação que será identificado por meio do estudo da viabilidade financeira.

A pesquisa se deve ao interesse de investigar a franquia Mundo Verde e apresentar um estudo de viabilidade, por se tratar de uma empresa e de segmento diferenciado, voltado para o comércio de produtos naturais. A empresa é de origem brasileira e ainda não foi divulgada no mercado de São João del Rei-MG. O estudo será de grande valia para discentes e outros pesquisadores que pretendem se tornar empreendedores, com conhecimento mais aprofundado em gestão de projetos e análise financeira, possibilitando ao leitor e ao pesquisador um passo-a-passo para a implantação de uma franquia.

O problema de pesquisa deste estudo busca entender como a análise financeira pode contribuir para a implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG?

Esta pesquisa possui por objetivo geral estudar a viabilidade econômico-financeira de implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG e tem como objetivos específicos descrever o mercado de franquias no Brasil, seus

princípios básicos e modalidades; conceituar finanças corporativas e as modalidades de projetos financeiros; descrever as ferramentas de análise, tais como, *Payback*, Taxa Interna de Retorno (TIR), índices de possíveis lucratividades/prejuízos e Valor Presente Líquido (VPL); analisar a viabilidade de implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG, identificando por meio de pesquisa e análise do mercado regional.

A pesquisa é dividida em duas etapas, na primeira são apresentados, através de uma revisão bibliográfica, os conceitos sobre *Franchising* no Brasil, Gestão de projetos e Análise Financeira e Orçamentária. As informações foram coletadas por meio de livros, periódicos, revistas, artigos e sites acadêmicos.

Na segunda etapa é realizado um estudo de caso da franquia Mundo Verde e sua implantação na cidade de São João del Rei-MG. Para a elaboração da pesquisa foi necessária coleta de dados junto à empresa franqueadora, busca por informações do segmento de produtos naturais e entrevistas com empresas franqueadas da cidade de São João del Rei-MG.

O capítulo inicial da monografia abordará os conceitos básicos sobre franquias, apresentando a contextualização história, à evolução do sistema de franquias no Brasil.

No segundo capítulo serão demonstrados os conceitos sobre gestão de projetos, os fatores que provocam projetos nas organizações, quais ferramentas serão utilizadas para a análise financeira e os processos de implantação para franqueados.

No terceiro capítulo, analisar a viabilidade de implantação da franquia, onde serão realizadas entrevistas com franqueados da cidade São João del Rei-MG, haverá busca de informações sobre a franquia Mundo Verde. Contará a história da franquia. E, a partir das informações apresentadas no primeiro e segundo capítulos, foi definido o projeto de implantação, até a análise de viabilidade econômico-financeira.

1. SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL

Esse capítulo apresentará os conceitos básicos sobre franquias, mostrando a contextualização histórica, à evolução do sistema de franquias no Brasil.

1.1 Conceitos básicos sobre franquias

Franquia ou, também conhecido como, *franchising*, que segundo Cherto (2006, p. 21), “consiste em replicar [...] em diversos locais ou mercados, um mesmo conceito de negócio, ou seja: uma loja, uma clínica, um hotel, um restaurante, uma oficina mecânica, uma locadora de DVDs, [...]”. O mesmo Cherto (1989, p. 4 *apud* PAIVA, 2005, p. 6), em edição anterior, trazia o conceito de forma mais simplificada, “o *franchising* é, nada mais, nada menos do que um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços.” Dentro deste contexto, tem-se que o sistema de:

Franchising é um negócio que essencialmente consiste de uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado em mercado, centrado num produto ou serviço, entretanto em um relacionamento contratual com franqueados, tipicamente pequenas firmas autofinanciadas e autogeridas, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador (GIGLIOTTI, 2012 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012, p. 5).

Em outras palavras, *Franchising* é uma ferramenta de marketing que uma organização pode utilizar para expandir seus negócios e seus resultados, otimizando as competências desenvolvidas ao longo do tempo.

O sistema de franquias é formado por franqueador e franqueado, onde franqueador, é uma pessoa física ou jurídica, proprietária da marca e detentor de conhecimento, que concede a franquia, diz Gigliotti (2012 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012, p. 5). Um franqueado, por sua vez, pode ser considerado autônomo, já que opera e administra com certo grau de liberdade, porém não é totalmente independente, pois deve seguir e obedecer aos termos estabelecidos no contrato com o franqueador.

Contrato este, que cederá uma licença para explorar a marca, “[...] com a finalidade e de estabelecer e operar um negócio igual ou semelhante àquele cujo *know-how* o Franqueador detém [...]”. (CHERTO, 2006, p. 24).

Fran Martins (1986 *apud* PAIVA, 2005, p. 7) destaca alguns elementos presentes quando se estabelece uma relação de franquia entre o franqueador e o franqueado. Para ele, *franchising*:

[...] é o contrato que liga uma pessoa a uma empresa para que esta, mediante condições especiais, conceda à primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo, a essas esteja ligada por vínculo de subordinação. O franqueado, além dos produtos que vai comercializar, recebe do franqueador permanente assistência técnica e comercial, inclusive no que se refere à publicidade dos produtos. (SIMÃO FILHO, 1993, p.31).

Quanto às responsabilidades, Cherto (2006, p. 24) comenta que no contrato celebrado entre a franqueadora e seus franqueados estipula que a primeira tem o poder de definir o modo pelo qual cada um desses franqueados deverá instalar, operar e até mesmo gerir seu próprio negócio, e com a assistência da franqueadora, a quem o franqueado pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração pela licença que lhe é concedida e pelos benefícios e recursos que ela coloca ao seu alcance ao longo da vigência do contrato da franquia.

Existem algumas conceituações dos termos adotados no sistema de franquias, como será apresentado no quadro 1 que se segue:

QUADRO 1 - Conceitos em franquia

Termo	Conceito para Caixa Econômica Federal (2005, p. 7)	Conceito para PINTO, David (2012, p. 19-23)
Circular de oferta:	É o documento obrigatório pela Lei de Franquias 8955 que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia;	Circular de oferta ou COF é um documento usado pelo franqueador para fornecer informações financeiras, comerciais e jurídicas sobre a sua franquia para interessados em adquirir e operar uma unidade da rede. De acordo com o artigo 3º da Lei 8955/94, a entrega deste documento é obrigatória para garantir total transparência no relacionamento entre franqueador e o franqueado;
Franqueado:	É a pessoa física ou jurídica que adquire a franquia;	Pessoa física ou jurídica que abre uma franquia de alguma marca. O franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com os padrões estabelecidos e supervisionados por ele;
Franqueador:	É a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também	Empresa que oferece a terceiros (franqueado) o direito de utilizar a marca e seu <i>know-how</i> (experiência, técnica), comercializando serviços e/ou produtos por meio de uma franquia;

	são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio;	
Franquia:	Pessoa jurídica que participa de determinada rede, utilizando-se do sistema de franquias de um franqueador. O termo ainda designa sistema ou contrato de franquias;	Método o qual o franqueador autoriza um terceiro (franqueado) a usar os direitos de uso de uma marca, de distribuição de serviço e/ou produto num mercado definido. Além disso, o procedimento também permite que o franqueado utilize os sistemas de operação e gestão de um negócio de sucesso;
Território:	Área de atuação de uma franquia determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferência do franqueado;	Área exclusiva ou de preferência de um único franqueador. O território tem que ser especificado no contrato de franquias. Além disso, muitas vezes, também estabelece o raio de atuação;
Taxa de Franquia:	Item não abordado pela CEF;	Taxa paga pelo franqueado na assinatura do contrato, permitindo-o que o tenha o direito de abrir uma franquia;

Royalties:	Remuneração do franqueador em contra partida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ou franqueado;	Pagamento mensal do franqueado para o franqueador pelo uso da marca. Este valor, na maioria dos casos, é calculado sobre o faturamento da unidade franqueada, por isso este percentual pode variar;
Fundo de propaganda:	É o fundo cooperado, administrado pelo franqueador, podendo ter também a participação de franqueados, constituídos especificamente para viabilização de ações de marketing e publicidade da rede;	É o caminho pelo qual o franqueador pode apresentar, sugerir e, principalmente ouvir o que pensam seus franqueados sobre as ações que a rede pretende seguir. Formada pela taxa de propaganda pagas pelos franqueados, presente no Contrato de Franquia. Apesar de muitos franqueadores acreditarem que é despesa, o resultado deste fundo é um investimento de curto, médio e longo prazo;

Fontes: Adaptado de CAIXA ECONOMICA FEDERAL (2005, p. 7); PINTO (2012, p. 19).

O quadro 1 apresentou alguns termos e seus respectivos conceitos sobre o sistema de franquias, a seguir serão apresentados os tipos de franquias existentes.

Leite (1991 apud PAIVA, 2005, p. 8) classifica os tipos de franquias em diretas, como produtos, distribuição, serviços e indústria, conforme quadro 2 que se segue:

QUADRO 2 - Tipos de franquias diretas

Tipo	Descrição
Franquia de produto:	Consiste na produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados. O franqueado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda os produtos daquela marca;
Franquia de distribuição:	Consiste na venda de mercadorias. O franqueador dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição, que determinarão quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda;
Franquia de serviços:	Consiste no fornecimento de serviços. O fabricante-franqueador estende ao franqueado e seus respectivos clientes, assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos;
Franquia industrial:	Consiste na fabricação de produtos. Os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados.

Fonte: Adaptado de Paiva (2005, p. 8).

No quadro 2 foram apresentados os tipos de franquias diretas, a seguir serão apresentados os tipos de franquias indiretas.

Os tipos de franquias, também se classificam em indiretas, como nos descreve Paiva (2005, p. 9) no quadro 3 a seguir:

QUADRO 3 - Tipos de franquias indiretas

Tipo	Descrição
Master Franchise (Franquia-Mestre):	Consiste em um franqueador original de produto/serviço, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delegar a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro.
Area Development Franchise (Desenvolvimento de Área de Franquia):	Consiste na repartição do território geográfico em estados ou em regiões menores ainda, onde uma ou mais empresas locais serão contratadas pelo franqueador original, com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território.
Area Controllershship Franchise (Controle de Área de Franquia):	Caracterizada pelo fato do franqueador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada para determinado território geográfico.
Business Format Franchising (Sistema de Franquia Formatada):	Consiste no franqueador transferir as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato.

Fonte: Adaptado de Paiva (2005, p. 9).

No quadro 3 foram apresentados os principais tipos de franquias indiretas existentes, quanto aos assuntos sobre franquia-mestre, desenvolvimento de área de franquia, controle de área de franquia e sistema de franquia formatada.

A partir dos autores pesquisados pode-se compreender que franquia é um contrato estabelecido entre franqueador e franqueado para a utilização de uma marca na comercialização de produtos/serviços, mediante pagamentos de taxas e/ou

percentuais sobre faturamento. O apoio do franqueador para a implantação da franquia pode variar conforme descrito no contrato.

A seguir serão apresentados um pouco sobre o surgimento e a história de franquias.

1.2 Contextualização histórica

A franquia, também denominada *franchising*, não é nova. Suas origens remontam à Idade Média. A origem francesa da palavra está relacionada à palavra *franche* que significava *livre de servidão* ou *da restrição*, diz Paiva (2005, p. 6). “A palavra foi afastando-se do seu sentido original passando a denominar o privilégio ou direito de exploração de um negócio concedido a uma pessoa ou a um grupo por um soberano ou um governo”, como comenta Rocha (1996 *apud* PAIVA, 2005, p.6).

Com as grandes transformações ocorridas na sociedade no decorrer dos tempos, fez com que o *franchising* fosse se ajustando à nova realidade. Todavia, apenas muitos séculos após a Idade Média é que o *franchising* ressurgiu com vigor na América do Norte como uma modalidade empresarial (PAIVA, 2005, p. 6).

Segundo Gigliotti (2012 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012, p. 8), o sistema de franquias surgiu na Idade Média, quando a Igreja Católica e os monarcas passaram a conceder licenças a senhores de terras e outras pessoas que, em seu nome coletavam impostos e taxas. O *franchising* tomou forma e nome nos Estados Unidos em 1851 ou 1852, quando a Singer Sewing Machine Company, com sede na Inglaterra, começou a outorgar licenças de uso aos comerciantes interessados em revender seus produtos em lojas exclusivas.

Posteriormente, em 1898, a General Motors, utilizou o sistema de franquia para expandir sua rede de vendas de carros, mais tarde chamada de Concessionária de Veículos. E em 1899, surgiu a Coca-Cola, como a primeira franquia de produção, outorgando a licença de fabricação, próximo dos moldes utilizado até os tempos atuais (GIGLIOTTI, 2012 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012, p. 5).

Porém o grande impulso do sistema de franquias ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando os:

Ex-combatentes buscaram oportunidades de trabalho independente, sem patrão. O sistema de franquia representava para eles uma aquisição do conhecimento prévio do franqueador, reduzindo a possibilidade de tropeços do novo empreendedor, mas também um incentivo pela facilidade de acesso a financiamentos em linhas de créditos específicas criadas pelo governo norte-americano (GIGLIOTTI, 2012 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012, p. 9).

Segundo Paiva (2005, p. 7),

O grande marco histórico que propiciou o desenvolvimento do *Business Format Franchising*, formato mais moderno das franquias, ocorreu em 1954, em San Bernardino- Califórnia, quando um simples vendedor de equipamentos para preparo de *milk shakes*, e nome Ray Kroc, adquiriu o direito de comercializar franquias Mc Donald's em todo território dos Estados Unidos.

Trazendo a história do surgimento de franquias, “No Brasil, embora possa falar de formas rudimentares de franquias surgindo aqui ou ali desde a década de 1940, com algum destaque para o Yázigi e o CCAA nos anos de 1960[...]” (CHERTO, 2006, p. 18), o *Franchising* teve seu verdadeiro início em 1970, na fase de uma ativa expansão dos franqueadores norte-americanos para outros países.

A partir da história sobre franquias apresentada, a seguir no item 1.3, será apresentada a evolução do sistema de franquias no Brasil, até a atualidade.

1.3 Evolução do sistema de franquias no Brasil

O sistema de franquias está evoluindo, buscando melhorar e consolidar a relação “ganha-ganha” entre franqueadores e franqueados, segundo CEF (2005, p. 4), que nos apresenta as gerações de franquias no quadro 4, que segue:

QUADRO 4 - Gerações de franquias

Geração	Descrição
Primeira Geração:	Neste primeiro estágio, as franquias caracterizam-se por possuírem apenas a licença restrita de uso da marca e distribuição do produto, com ou sem exclusividade. Há pouco ou quase nenhum suporte operacional e mercadológico. São designadas também "Franquia de Marca";
Segunda Geração:	Neste modelo, além da licença restrita de uso da marca e distribuição de produtos com ou sem exclusividade, os franqueados recebem algum suporte para a operação do negócio. Geralmente são direcionados a comprarem produtos do franqueador, único fornecedor, e os royalties podem já vir embutidos no preço dos produtos. O apoio inicial dado aos franqueados se restringe ao projeto de identidade visual, arquitetônico e aspecto de comercialização do produto, e quase nada de transferência de <i>know-how</i> em gestão do negócio. Os franqueados empreendedores acreditam que o sucesso do negócio reside no sucesso do produto que está vendendo;
Terceira Geração e Gerações Superiores:	É concedida pelo franqueador ao franqueado a licença restrita do uso da marca, os direitos de distribuição de produtos ou serviços próprios ou de terceiros, com exclusividade dentro de determinados limites territoriais, agregado a um sistema de gestão e operação do negócio comprovadamente de sucesso. O suporte operacional do franqueador é intenso e há monitoramento da operação dos franqueados para que estes permaneçam dentro de padrões pré-definidos.

Fonte: Adaptado de CAIXA ECONOMICA FEDERAL (2005, p. 4).

No quadro 4 foram apresentadas as gerações de franquias até os tempos atuais, que se dividem em primeira, segunda e terceira gerações.

Segundo a CEF (2005, p. 5), o apoio, suporte e orientação, passaram a ser contínuos e consistentes, buscando por uma padronização de operação de rede. No empreendimento a franquia e o franqueado são considerados os mais importantes clientes.

A CEF (2005, p. 6) traz um breve resumo da evolução do sistema de franquias, conforme no quadro 5 abaixo:

QUADRO 5 - Evolução do sistema de franquia

Década	Acontecimentos
1950	Surgiram as redes McDonald's, Burger King, entre outras. Grande “explosão” nos EUA;
1960	Conflitos e Leis. Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras);
1970	Internacionalização - dos EUA para fora. Mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário, entre outras);
1980	Globalização. Surge a ABF (Associação Brasileira de Franchising). Franchising “explode” no Brasil;
1990	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. Franqueados mais exigentes, buscando por mais informações e por conhecer melhor o franqueador. O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior. Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Aprovação no congresso da Lei 8955;
2000 em diante	Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados. Tendência: Crescimento mais lento e mais saudável. Maior profissionalização do sistema.

Fonte: Adaptado de CAIXA ECONOMICA FEDERAL (2005, p. 5).

No quadro 5 foram apresentados os acontecimentos da evolução do sistema de franquias desde 1950 até 2000 em diante.

O Brasil é hoje um dos primeiros colocados no ranking do mercado de franquias, tanto em número de redes, quanto ao número de unidades franqueadas em funcionamento. Quanto à sua posição, “Há quem diga que estamos em terceiro, em quarto ou em quinto lugar em cada um desses rankings.” (CHERTO, 2006, p. 19)

Porém, ainda é grande o potencial, segundo Gigliotti (2012 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012, p.10), o Brasil possui aproximadamente quatrocentas unidades por milhão de habitantes, esse dado na Espanha é de 1.500 unidades por milhão de habitantes; nos Estados Unidos é de 1.900 unidades por milhão de habitantes; na França é de 2.400 unidades por milhão de habitantes; e na Austrália é de 2.600 unidades por milhão de habitantes. Na Argentina, país que adotou o sistema muitos anos depois do Brasil, esse número é de aproximadamente 300 unidades por milhão de pessoas.

Segundo Cherto (2006, p. 20), o mercado de franquias é um dos principais geradores de empregos, benefício obtido a partir da viabilização, expansão e longevidade de empresas de pequeno porte.

O sistema é utilizado em diversos ramos, da limpeza de edifícios à comercialização de calçados. “A tendência do momento traz exemplos de franquias nas áreas da saúde, de produtos financeiros, [...] Essa nova onda inclui ainda a implantação de franquias no Terceiro Setor [...]” (GIGLIOTTI, 2012 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012, p. 11).

Leite (1991 *apud* PAIVA, 2005, p. 10-11) mostra as vantagens e desvantagens, tanto para franqueadores quanto para franqueados. Como seguem:

- a) Vantagens para Franqueador: rapidez de expansão, aumento de rentabilidade, redução de custos, motivação maior dos franqueados, maior participação no mercado, melhor publicidade;
- b) Desvantagens para o Franqueador: perda parcial do controle, maior custo de supervisão, perda do sigilo, risco de desistência, perda de padronização;

- c) Vantagens para o Franqueado: maior chance de sucesso, maior garantia de mercado, menores custos de instalação, economia de escala, maior crédito, retorno de investimento mais rápido, independência do seu negócio;
- d) Desvantagens para o Franqueado: maiores controles, autonomia parcial, taxas de franquias, restrições na cessão do sistema.

A partir do que os autores pesquisados abordaram sobre franquias, pode-se dizer que franquia é uma estratégia que tem como propósito a utilização de licença na qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da sua marca, patente, infraestrutura, *know-how* e/ou direito de distribuição. E sua evolução histórica pode ser depreendida por sua ascensão na participação da fatia do mercado brasileiro. Na sequência pretende-se tratar dos meios para a implantação de um projeto, seja para franquias ou demais tipos de empresas.

2. UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS

Nesse capítulo serão demonstrados os conceitos sobre gestão de projetos, os fatores que provocam projetos nas organizações, quais ferramentas serão utilizadas para a análise financeira e os processos de implantação para franqueados.

2.1 Conceitos sobre gestão de projetos

Conceituando gestão de projetos, de acordo com Clemente e Fernandes (2002, p. 21), “o projeto dá forma à ideia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender a necessidade ou aproveitar oportunidades”. E complementando, para Menezes (2009, p. 26) projeto é “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possam atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade”.

O leitor deve estar atento para não confundir projeto com planejamento, o último também visa atender a um evento futuro, buscando melhores alternativas, possui uma visão mais ampla e projeto tem um foco específico, refere-se a um único tema, “requer quantidades específicas de recursos e de tempo e estabelece resultados tipicamente quantificáveis” (CARVALHO JÚNIOR, 2011, p. 31).

As principais características necessárias para a elaboração e execução de um projeto, segundo Fernandes (1999, p. 9) são “padronização, flexibilidade, documentação, modularização e planejamento”. No quadro 6 serão conceituadas tais características:

QUADRO 6 - Características necessárias para a elaboração e execução de um projeto

Características		Definições
1	Padronização:	O indivíduo que procura criar padrões para as atividades por ele conhecidas é capaz de melhorar o processo de execução dessas atividades, justamente pelo acúmulo de experiências vivenciadas. Atividades em que haja repetições de ações tende-se para o melhoramento do trabalho.
2	Flexibilidade:	O projeto deve ser elaborado de tal maneira que permita a flexibilidade das etapas a serem executadas e seja capaz de ser adaptado conforme as mudanças significativas ao longo do tempo. Permitindo que elementos possam ser incorporados sem que as premissas originais sejam alteradas de forma drástica.
3	Documentação:	A documentação flexível, inteligente e dinâmica serve para avaliar o projeto ainda nas suas etapas intermediárias, permitindo, assim, que seja ajustado o curso das atividades rumo ao bom desempenho. Deverá ser realizada em cada etapa de planejamento ou execução, uma vez que os dados colhidos ao longo do processo vão desenhando a realidade ali experimentada.
4	Modularização:	Em projetos de grande complexidade, é necessário criar fases a fim manter o maior controle sobre os resultados das atividades desenvolvidas. Dessa forma podendo ser dividido em módulos com atividades específicas, que são capazes de fornecer as melhores alternativas para o prosseguimento das demais atividades ainda não executadas.
5	Planejamento:	Planejar, segundo Fernandes (1999 <i>apud</i> CARVALHO JÚNIOR, 2011, p. 34) "é a forma madura e adequada de administrar o tempo, é programar o futuro em relação às metas e objetivos a serem alcançados".

Fonte: Adaptado de Carvalho Júnior (2011, p. 32).

O quadro acima apresenta as principais características necessárias na elaboração e execução de um projeto, “tudo deve ser organizado e seguir uma disciplina rígida, amparada em algumas exigências destinada à obtenção do êxito” (CARVALHO JÚNIOR, 2011, p. 31).

Com base no conceito apresentado:

Todo projeto deve ter seu início bem definido para que as organizações ou unidades de uma organização que participem dele possam “firmemente” reservar seus recursos para poderem participar – com uma

data definida – do projeto. A sinalização de seu “fim”, além de apresentar outras funções [...], serve para marcar a liberação dos recursos para suas Unidades ou Organizações de origem (MENEZES, 2009, p. 26).

Segundo Carvalho Júnior (2011, p. 35), existem três tipos de projetos, conforme o quadro 7:

QUADRO 7 - Tipos de projetos

Características		Definições
1	Empresariais:	No setor privado, a produção visa atender aos indivíduos na condição de consumidores e destes obter o pagamento pelo consumo do bem produzido. No montante dessa relação, produtor <i>versus</i> consumidor, a meta é a obtenção do lucro.
2	Públicos:	Os atos do Poder Público visam atender às necessidades da população a ele submetida. Não visa o lucro, e sim, gratuidade pela oferta dos bens pelo Poder Público. Tais bens estão relacionados às políticas públicas, como segurança, educação e saúde. A relação com os indivíduos é a de governo legitimamente constituído pelos cidadãos.
3	Acadêmicos:	Refere-se aos projetos científicos, quando expressados em forma de textos acadêmicos, como, resenhas, relatórios científicos, monografias, sinopses e resumos, artigos-relatórios, artigos científicos e ensaios científicos. Muitas inovações atualmente existentes na sociedade vieram de trabalhos de pesquisa acadêmica.

Fonte: Adaptado de Carvalho Júnior (2011, p. 35).

No quadro 7 foi apresentada a divisão dos tipos de projetos existentes, “o termo projeto está associado às diversas atividades que ainda não foram executadas, mas que dependem de um mínimo de organização” (CARVALHO JÚNIOR, 2011, p. 35)

É de grande relevância apresentar a definição e objetivo do projeto de forma clara, para que todos os participantes possam “olhar para o mesmo norte” (MENEZES, 2009, p. 26) e toda a equipe busque o alcance do mesmo objetivo.

No próximo subcapítulo serão apresentados os fatores que fazem necessária a criação de determinado projeto em uma organização, os possíveis problemas para a necessidade de tais mudanças.

2.2 Fatores que provocam projetos nas organizações

Para Menezes (2009, p. 2) o mundo atualmente sofre constantes mudanças de paradigmas e alterações no *status quo*¹, especialmente nos ambientes empresariais, que vivem a transição de uma economia industrial para uma da informação. Algumas empresas não conseguem alcançar a velocidade das mudanças e não sobrevivem à competitividade.

Os fatores responsáveis pela necessidade da criação de um elevado volume de projetos dentro das organizações são, segundo Menezes (2009, p. 3), globalização, parcerias, crise do Estado, desintermediação, desverticalização, preservação ambiental e competitividade. Em opinião que se soma, Carvalho Júnior (2011, p. 138), por sua vez, cita “o Estado, as parcerias, a globalização, a competitividade e as políticas ambientais”.

Em comum acordo, Menezes (2009, p. 3) e Carvalho Júnior (2011, p. 139) citam a globalização como fator que provoca projetos nas organizações, devido à facilidade de movimentação das empresas, que migram de um continente para o outro, carregando consigo a “cultura” organizacional, promovendo a miscigenação, troca de mercadorias, de tecnologias e informações que causam grande impacto nas empresas.

As parcerias sejam por *joint ventures*², incorporação, ou fusões se tornaram comum no mundo dos negócios, tornando a aplicação da gestão de projetos uma ferramenta de fundamental importância no apoio ao desenvolvimento de trabalhos e à obtenção dos resultados pretendidos (MENEZES, 2009, p. 4).

Segundo Menezes (2009, p. 4), o Estado promovendo um alto número de privatizações em diversos segmentos, está fazendo com que novas empresas entrem no mercado, as que antes eram estatais ou de capital mistos, começam a se posicionar no mercado, que envolvem “desde a própria “recriação” da empresa – o *change management* – como a adoção de novas políticas, produtos e ocupações para seus ativos” (MENEZES, 2009, p. 4).

¹*status quo*: significa manter a situação atual (INFOESCOLA, 2013, s.p);

² *joint ventures*: associação ou união de duas ou mais empresas. (MENEZES, 2009, p. 4).

A diminuição do número de intermediários, desintermediação, é um desafio que gera possibilidade de desenvolvimento de projetos. Permite maior proximidade entre fabricantes e consumidores (MENEZES, 2009, p. 4).

Outra tendência é a desverticalização, pois procuram identificar seu *core business* (negócio principal) e concentrar em seu desenvolvimento na estruturação e condução do processo de identificação. Posteriormente, destinações das funções não pertencentes a ele podem ser visualizadas de forma melhor e conduzidas por projetos (MENEZES, 2009, p. 5).

A preservação ambiental, antes exigências superficiais, hoje se tornou de grande relevância para as organizações no mundo. Atualmente as organizações devem cumprir normas e regulamentos, por isso necessitam estruturar seus projetos específicos de produtos, processos e equipamentos, na busca de adequações (MENEZES, 2009, p. 5).

A forte tendência na busca por maior competitividade é uma necessidade que deve garantir a sobrevivência da organização. Os fatores considerados na busca por maior competitividade são a queda nas margens, a transformação de inúmeros produtos em *commodities* e o grau de automação nas unidades produtivas (MENEZES, 2009, p. 6).

Após a conceituação sobre gestão de projetos e a apresentação dos fatores que levam à criação de um projeto, serão apresentadas algumas das ferramentas de análise financeira para sua execução, utilizando a análise do tipo do projeto, taxa mínima de atratividade (TMA), valor presente líquido (VPL), índice benefício/ custo (IBC), taxa interna de retorno (TIR), período de *payback* (PB), projeção do fluxo de caixa, análise de sensibilidade, projeção do demonstrativo do resultado do exercício (DRE) e projeção do balanço patrimonial.

2.3 Ferramentas de análise financeira para projetos

A definição do tipo de projeto, segundo Camargo (2007, p. 27) “reflete o grau de dependência entre diferentes alternativas de aplicação dos recursos. De forma genérica existem três tipos de projetos: projetos dependentes [...], independentes [...], mutuamente excludentes [...]”. Nos projetos dependentes as decisões sobre um deles

influencia a decisão sobre o outro; nos projetos independentes, não competem entre si, já que a escolha de um não elimina a possibilidade de execução do outro; e nos projetos mutuamente excludentes, a escolha de um elimina a possibilidade de implantação de outro.

A taxa mínima de atratividade (TMA), “corresponde à taxa de desvalorização imposta a qualquer ganho futuro pelo fato de não estar disponível no momento” (CAMARGO, 2007, p. 25). Em outras palavras “a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para a aplicação do capital em análise”. (SOUZA; CLEMENTE, 2008, p. 71). No Brasil é usual que a TMA para investimentos pessoais seja igual à rentabilidade da poupança, por se tratar de uma aplicação de pouco risco.

O método do valor presente líquido (VPL) é “a concentração de todos os valores esperados em um fluxo de caixa na data zero” (SOUZA; CLEMENTE, 2008, p. 74). De forma simplificada, Hoji (2010, p. 80) diz que “O Valor Presente Líquido (VPL) é a soma das entradas e saídas de um fluxo de caixa na data inicial”. Complementando, Camargo (2007, p. 79) diz que VPL “consiste em concentrar na data zero o valor presente de todos os fluxos de caixa do investimento descontado pelo TMA, evidenciando o lucro econômico do projeto”. Usando como taxa de desconto a TMA da empresa. Para fins de tomada de decisão com base no VPL, caso o VPL seja menor que zero, o projeto deve ser rejeitado, e para o VPL maior que zero, o projeto continua sendo analisado. Quanto maior o VPL, melhor. A fórmula de cálculo se dá:

$$VPL = - CF_0 + \frac{CF_j}{(1+i)^n}$$

Onde, CF_0 é o investimento inicial, CF_j é cada fluxo de caixa esperado como retorno do investimento, i é a taxa de investimento e n é o período.

Para a análise de investimentos, existe o índice benefício/ custo (IBC), também chamado de índice de lucratividade, “mostra o retorno que a empresa obtém para cada R\$ 1,00 investido em um determinado projeto” (CAMARGO, 2007, p. 85). “Nada mais é do que uma razão entre o Fluxo Esperado de Benefícios de um projeto e o Fluxo Esperado de Investimentos necessários para realiza-lo” (SOUZA; CLEMENTE, 2008, p.

79). A análise do IBC, para aceitar ou rejeitar um projeto é diferente à do VPL, o IBC maior que um, indica que o projeto merece continuar sendo analisado.

A taxa interna de retorno (TIR), “também conhecida como taxa de desconto do fluxo de caixa” (HOJI, 2010, p. 75), “é a taxa que torna o Valor Presente Líquido (VPL) de um fluxo de caixa igual a zero” (SOUZA; CLEMENTE, 2008, p. 81). Para fim de tomada de decisão, a TIR maior que a TMA indica que existem mais ganhos investindo no projeto do que na TMA, portanto quanto maior o resultado, melhor o retorno para a empresa; e para TIR menor que a TMA, é preferível rejeitar o projeto e aplicar na segunda.

Por outro lado, em termos conceituais também existe o *Payback* (PB), que “é o tempo de retorno de um investimento, ou seja, o tempo que o investimento inicialmente despendido leva para ser recuperado” (CAMARGO, 2007, p. 99). Quanto mais tempo um investimento leva para ser recuperado, maiores as possibilidades de variações nos resultados projetados em função das mudanças econômicas. O PB é a soma dos valores dos fluxos de caixa positivos, até que sejam atingidos os valores dos fluxos de caixa negativos, resultando em uma diferença nula. Ou pode-se usar o cálculo simplificado, basta dividir o valor do investimento inicial pelo valor da entrada.

O fluxo de caixa tem a função de identificar “as origens e aplicações dos valores de caixa, de forma que se possa justificar seu saldo final” (ASSAF NETO, 2002, p. 161). O fluxo de caixa leva em consideração as transações que elavam o saldo do caixa, como por exemplo, lucro líquido do exercício e venda de ativo imobilizado, e as transações que diminuem o saldo no caixa, como, aquisições de ativo imobilizado e aumento em estoque.

Para a simulação e análise de cálculos contábeis tem o demonstrativo do resultado do exercício (DRE), que “visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa de determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido” (ASSAF NETO, 2002, p. 75). Em outras palavras “é um relatório que evidencia a situação econômica de uma entidade” (CAMARGO, 2007, p. 170). Segundo Assaf Neto (2002, p.75):

A atual legislação estabelece sequência de apresentação dos vários elementos da demonstração do resultado para efeitos de publicação. Uma estrutura baseada na Lei nº 6.404/76 (art. 187) é normalmente adotada pelas empresas [...].

A elaboração do DRE baseia-se no regime de competência, que determina a computação das receitas e dos rendimentos ganhos no período, portanto as receitas serão computadas quando da emissão da nota fiscal pela venda da mercadoria. A DRE demonstra a situação dinâmica da empresa, e deve ser apresentada de forma dedutiva (HOJI, 2010, p. 250), conforme modelo no quadro 8:

QUADRO 8 - Demonstração de resultado do exercício

RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS

Vendas de produtos
Prestação de serviço

SOMA

(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA

Devoluções e abatimentos
Impostos incidentes sobre vendas
Impostos incidentes sobre serviços

(=) RECEITA LÍQUIDA

(-) CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Custo dos produtos vendidos
Custos dos serviços prestados

(=) LUCRO BRUTO

(-) DESPESAS OPERACIONAIS

Despesas de vendas
Despesas gerais e administrativas
Despesas financeiras líquidas
Outras receitas e despesas operacionais

(=) LUCRO ANTES DO IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

(-)	PROVISÃO PARA IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL
(=)	LUCRO APÓS IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL
(-)	PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES
	Empregados
	Administradores
(=)	LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
	LUCRO POR AÇÃO

Fonte: Adaptado de Hoji (2010, p. 250).

O quadro 8 segue um modelo de DRE utilizado por Hoji, onde no final da apresentação encontra-se o resultado líquido do exercício. Quando apresentado com os valores, será identificado se a empresa obteve lucro ou prejuízo em determinado exercício.

E o balanço patrimonial (BP), “apresenta de forma equilibrada toda a estrutura de patrimônio de uma organização, o qual é composto por seus bens [...], direitos [...] e obrigações [...]” (CAMARGO, 2007, p. 159). O balanço compõe três partes essenciais, o ativo que representa as aplicações de recursos, o passivo que identifica as exigibilidades e obrigações da empresa e o patrimônio líquido que identifica os recursos próprios, composto pelo capital social, reservas de capital, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados. (ASSAF NETO, 2002, p. 75). Segue no quadro 9 as principais contas patrimoniais agrupadas de acordo a natureza:

QUADRO 9 - Balanço patrimonial de acordo com a Lei nº 6.404/76

ATIVO	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO
ATIVO CIRCULANTE Caixa e Bancos Aplicações de liquidez imediata Títulos e valores mobiliários Duplicatas a receber Saques de exportações (-) Créditos de liquidação duvidosa Impostos a recuperar Estoques Outras contas a receber Prêmios e seguros a apropriar	PASSIVO CIRCULANTE Salários e encargos sociais Férias e 13º salário a pagar Fornecedores Obrigações fiscais Empréstimos e financiamentos Duplicatas descontadas Saques descontados Adiantamentos de clientes Dividendos a pagar Outras contas a pagar Provisão para garantias
ATIVO NÃO CIRCULANTE ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO Depósitos judiciais Empresas coligadas e controladas	PASSIVO NÃO CIRCULANTE Financiamentos bancários
INVESTIMENTOS	PATRIMÔNIO LÍQUIDO Capital social Reservas de capital Ajustes de avaliação patrimonial Reservas de lucros Prejuízos acumulados
IMOBILIZADO	
INTANGÍVEL	
TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO E PL

Fonte: Adaptado de Hoji (2010, p. 243).

Acima foram apresentadas as principais contas patrimoniais, segundo modelo de Hoji, onde são destacadas as contas de maior nível de movimentações.

No próximo subcapítulo serão apresentadas ferramentas para que o novo empreendedor construa o planejamento de implantação de sua franquia de forma padronizada e organizada.

2.4 Processos para a implantação de projetos para franqueados

O novo empreendedor que decide pela aquisição de uma franquia, adquire vantagens, como acesso ao conhecimento prévio através de um período de aprendizado, possibilitando menor exposição ao risco à atividade e a facilidade proporcionada pela licença de uso de uma marca consolidada.

Inicialmente o empreendedor deve selecionar o segmento de franquia, conhecer sistema de franquias, realizar uma auto avaliação, avaliar o negócio, avaliar o investimento necessário e conhecer a empresa franqueadora (CEF, 2005, p. 13)

Segundo Menezes (2009, p. 19) os processos para a implantação de um novo projeto devem seguir, conforme quadro 10:

QUADRO 10 - Processos para a implantação de um novo projeto

Processos		Características
1	Processo A	Encontrar justificativas para o projeto, identificando o que impulsiona o desenvolvimento do mesmo;
2	Processo B	Identificar o objetivo do projeto, apresentando o que deve sempre ser perseguido;
3	Processo C	Delinear o escopo do projeto;
4	Processo D	Conhecer o ambiente onde o projeto será inserido, observando o contexto, as leis locais, nacionais, regionais e internacionais, seu ambiente cultural, social, econômico, político e organizacional;
5	Processo E	Conhecer e definir quem serão os <i>stakeholders</i> (os envolvidos) no projeto;
6	Processo F	Atentar para o ambiente físico, como meio ambiente, ecologia, geografia e o trabalho de organizações não governamentais.

Fonte: Adaptado de Menezes (2009, p. 19).

O quadro acima representa as etapas que devem ser cumpridas para obter o sucesso no projeto.

Algumas empresas podem utilizar documentos específicos para aquisição e avaliação de um projeto, como apresenta Menezes (2009, p. 77), que abrangem os principais passos para a implantação do projeto, como no quadro 11:

QUADRO 11 - Principais etapas para a implantação do projeto

Etapas		Características
1	Histórico/ sumário do projeto:	Permite oferecer informações básicas, circunstâncias e do ambiente, tornando o fácil entendimento dos participantes quanto ao porquê do projeto;
2	Objetivo:	Deve ser sucinto, específico, de fácil compreensão e com a possibilidade de ser mensurado;
3	Fases/ produtos do projeto:	São as etapas ao desenvolver o projeto;
4	Principais marcos de controle:	Refere-se aos pontos no tempo, início ou término da fase, o atingimento de alguma meta;
5	Premissas:	São hipóteses, não confirmadas, porém consideradas na montagem do projeto;
6	Riscos:	São ameaças ou oportunidades ao projeto;
7	Principais requisitos de recursos:	Referem-se à identificação das especialidades (profissionais), materiais, equipamentos e informações que devem estar envolvidos no projeto;
8	Restrições:	São as limitações no projeto;
9	Projetos inter- relacionados :	Consiste na identificação da listagem de projetos que se relacionam com o que se pretende desenvolver;
10	Critério de aceitação:	É a previsão dos critérios que deverão ser empregados;
11	Assinatura:	É a relação de nomes de pessoas que se responsabilizam por aprovações;
12	Revisões:	Caso haja necessidade de revisão do projeto; plano de gerenciamento de mudanças, quando as mudanças ocorrem (e não ocorrem), quais providências devem ser adotadas;
13	Análise financeira:	Mostra os critérios financeiros que permitiram que o projeto fosse aprovado.

Fonte: Adaptado de Menezes (2009, p. 77).

O quadro acima apresenta as principais etapas para a implantação de um projeto, os passos para a correta análise e viabilização de implantação de uma franquia, e que os possíveis problemas e/ou falhas sejam identificados com antecedência.

O quadro 12 a seguir é uma lista geral que esboça os planos a serem criados e os processos a serem praticados no decorrer do projeto.

QUADRO 12 - Lista de verificação dos processos do projeto

Nome do documento		Processo ou anotações
1	Termo de abertura do projeto	Criado pelo patrocinador do projeto. Define a finalidade e os resultados do projeto.
2	Análise de custo/benefício	Criada pelo gerente do projeto, com participação das partes interessadas. Define se o projeto é financeiramente benéfico para a organização. Às vezes, isso se faz antes do projeto, para definir se este deve mesmo ser realizado.
3	Premissas e restrições	Criada pelo gerente do projeto, com participação dos stakeholders. Define as premissas e as restrições do projeto.
4	Declaração do escopo do projeto	Criada pelo gerente do projeto. Assinada pelo patrocinador do projeto e pelos stakeholders. O gerente de projetos trabalha com a equipe do projeto e com os stakeholders para definir e documentar as entregas do projeto contidas na declaração do escopo.
5	Fatores essenciais para o êxito	Define o que é preciso fazer para definir se o projeto será considerado bem-sucedido. Podem ser inseridos da declaração do escopo.
6	Plano de comunicações	Criado pelo gerente de projeto. Define as informações necessárias aos stakeholders e à equipe do projeto, e como essas informações serão distribuídas.
7	Estrutura analítica do projeto (EAP)	Criada pelo gerente do projeto. Tem a forma de uma hierarquia voltada para as entregas que define o trabalho do projeto.
8	Matriz das funções e responsabilidades	Criada pelo gerente do projeto. Une funções e responsabilidades dos membros da equipe do projeto com elementos da EAP.
9	Plano de recursos	Criada pelo gerente do projeto. Define os recursos físicos e humanos necessários para concluir o projeto.
10	Plano de compras	Criado pelo gerente do projeto ou pela equipe de compras. Define os recursos ou serviços a serem comprados de um fornecedor externo.
11	Plano de gerenciamento de riscos	Criado pelo gerente de projetos ou pela equipe de análise de riscos. Identifica, descreve e planeja riscos de projetos.
12	Plano de qualidade	Criado pelo gerente do projeto ou pela equipe de controle de qualidade. Define como a qualidade será garantida e avaliada.

13	Cronograma do projeto	Criado pelo gerente do projeto. Apresenta dependências e durações das tarefas e os marcos. Usado para definir o caminho crítico.
14	Orçamento do projeto	Criado pelo gerente do projeto ou pela equipe financeira. Faz a previsão das despesas do projeto.
15	Plano de gerenciamento de mudanças	Criado pelo gerente de projeto. Define como as mudanças serão identificadas e administradas.
16	Lista de verificação da implantação	Criada pelo gerente do projeto. Define as questões a serem discutidas na rotatividade dos departamentos internos e do cliente.
17	Feedback do projeto	Fornecido pelo patrocinador, pelos stakeholders e pela equipe. Fornece informações para aperfeiçoar o desempenho em projetos futuros.

Fonte: Adaptado de Heldman (2005, P. 4).

O quadro acima apresenta uma forma de verificar se todas as etapas de análise foram averiguadas durante o processo de planejamento de viabilidade de implantação.

No capítulo 2 foram abordados os conceitos sobre gestão de projetos, os fatores que motivam a criação de projetos nas organizações, conceitos de algumas ferramentas de análise financeira e a apresentação das etapas para o estudo de implantação de uma franquia. Através desses pontos foi possível entender a importância de conhecer e analisar as possibilidades para a implantação de determinado projeto. No próximo capítulo serão utilizados os conceitos e ferramentas para a análise de viabilidade de implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del-Rei – MG.

3. ESTUDO DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA FRANQUIA MUNDO VERDE

Pretende-se nesse capítulo analisar a viabilidade de implantação da franquia Mundo Verde, em que se realizou uma enquete com uma pequena amostra da população da cidade São João del Rei-MG e houve busca de informações sobre a franquia referida. Pretende-se apresentar a história da franquia. E, a partir das informações apresentadas no capítulo anterior, será definido o projeto de implantação, até a análise de viabilidade econômico-financeira.

3.1 Procedimentos metodológicos

A metodologia do estudo de implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG, utiliza de análise qualitativa e quantitativa. Para o levantamento dos dados econômico-financeiros, foram realizados contatos por correio eletrônico com a franquia Mundo Verde de forma a se compreender como se dá o processo.

Para conhecer o sistema de franquias, foi realizado um trabalho de pesquisa sobre empresas franqueadas de outros segmentos na cidade de São João del Rei-MG. A avaliação da necessidade do mercado local para o segmento de produtos naturais se deu através de um questionário eletrônico disposto na rede, conforme o anexo I, distribuído por e-mail aos contatos de São João del Rei-MG da discente, representando, assim, uma pequena amostra da população de 64.226 habitantes, e do município de 75.354 habitantes, para a posterior análise de viabilidade para a implantação da franquia Mundo Verde (SAOJOAODELREISITE, 2014, s.p.).

A enquete distribuída na rede foi enviada a 150 pessoas, o link foi acessado por 54 pessoas e respondida por 41 pessoas, resultando em 27,3% respondidos dos enviados e 75,9% respondidos dos acessados.

A coleta dos dados financeiros da franquia Mundo Verde ocorreu através da troca de mensagens eletrônicas com a coordenadora de expansão Rosangela Melo, que enviou uma planilha-resumo da estimativa de investimento inicial para se tornar um franqueado. Posteriormente, após a realização dos cálculos de viabilidade econômico-

financeira, foi informado pela franquia outras informações e, inclusive a população mínima necessária em municípios para a sua instalação o que, no caso, é de, no 100.000 habitantes para a implantação, o que, percebeu-se que a cidade objeto de estudo, no caso, São João Del Rei não atende. As informações, como capital inicial e despesas operacionais, foram informadas por um pretense empreendedor chamado de “Alfa”, para preservar sua identidade, o qual gostaria de implantar a franquia e investir na mesma. O empreendedor Alfa realizou pesquisa sobre os valores dos custos e despesas para que fosse realizada tal análise de viabilidade. E as alíquotas de impostos sobre vendas para empresas optantes pelo Simples Nacional, 6,84%, e os encargos sociais, 36,32%, foram consultados, respectivamente, na Lei Complementar 123/2006 Anexo I, que rege as empresas optantes pelo Simples Nacional e na biblioteca digital do SEBRAE.

Para que o entendimento fique mais claro, a entrevista consiste em uma interação entre entrevistador e entrevistado, onde existem três categorias de interlocutores válidos, que são: os docentes, investigadores e peritos no domínio da investigação; as testemunhas privilegiadas, que são as pessoas que tem um bom conhecimento do problema; e o público potencial de estudo, que são as pessoas que indicam a perspectiva do cliente final. A entrevista deve conter o menor número possível de perguntas, formular as intervenções de forma mais aberta possível, o entrevistador não deve se implicar no conteúdo da entrevista, desenrolar a entrevista num local e contexto adequados, e gravar a entrevista (FEP, 2013, s.p.).

Quanto à análise qualitativa, trabalha-se com valores, crenças, hábitos, atitudes e opiniões, e deve ser usada quando o objeto de estudo não é bem conhecido. Esta análise é de grande relevância na fase preliminar da pesquisa, auxiliando no trabalho de construção do objeto estudado. E a análise quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer indicadores e tendências. Deve ser utilizada quando o objeto de estudo está bem definido, utilizando-se de um questionário estruturado ou uma sondagem (SCIELO, 2013, s.p.).

Neste subcapítulo foi apresentada a metodologia para análise do estudo de viabilidade de implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-

MG, no próximo subcapítulo será apresentada a história da franquia Mundo Verde e os critérios para a implantação da mesma.

3.2 História da franquia Mundo Verde

Como conta Gigliotti (2012 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012, p. 200) “a marca de varejo de produtos naturais Mundo Verde surgiu em 1987, fundada por Isabel Maria Antunes Joffe, por seu marido Elísio Joffe, e pelos irmãos Jorge e Arlindo Antunes, na cidade de Petrópolis (RJ)”. Em 1993 a empresa optou pelo sistema de franquia para expandir seus negócios e abriu a primeira franqueada em Nova Friburgo. A franquia é a pioneira na proposta de desenvolver o conceito de vida saudável no varejo brasileiro e a maior franquia do segmento na América Latina.

A franquia Mundo Verde oferece cerca de trinta mil itens de produtos, sendo sete mil disponíveis por loja, fornecidos por mais de mil empresas. Atualmente conta, também, com uma filial em Portugal. Sua variedade de produtos possui alimentos especiais, complementos e suplementos alimentares para atletas, CDs de músicas relaxantes, incensos, cosméticos naturais, presentes conscientes e produtos para a saúde do corpo e da mente (GIGLIOTTI, 2012 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012, p. 200)

A empresa está ligada a projetos sociais, como a adesão ao Fórum Amazônia Sustentável (FAS). Em agosto de 2009 suas ações foram vendidas ao fundo de *private equity* Axxon Group.

Através do contato eletrônico com a coordenadora de expansão Rosangela Melo, foram informados os critérios para a implantação da franquia Mundo Verde, os quais seguem no quadro 13:

QUADRO 13 - Critérios para a implantação da franquia Mundo Verde

Tópico	Descrição
1.	População da cidade em que se pretende implantar a franquia Mundo Verde deverá ser maior que 100.000 habitantes;
2.	Capital inicial disponível para a implantação, de no mínimo R\$ 280.000,00, para uma estimativa de investimento para loja de 60 m (tamanho mínimo para rua). A planilha-resumo da estimativa do Valor do Investimento Inicial se dá:
2.1.	R\$ 2.000,00 para a abertura da empresa (despesas com contador, prefeitura, alvará, CNPJ, etc.);
2.2.	R\$ 60.000,00 para o projeto arquitetônico e obras iniciais para lojas de rua (variam de acordo com o imóvel, consistindo em pequenas reformas como piso, pintura, instalações elétricas e hidráulicas, teto e iluminação). Entretanto, dependendo da extensão das obras ou no caso de lojas de shopping, esse valor será mais elevado;
2.3.	R\$ 30.000,00 para marcenaria: montagem de loja e mão de obra (prateleiras, balcão-caixa, gôndolas, móvel para CDs, etc.);
2.4.	R\$ 40.000,00 para equipamentos obrigatórios (incluem impressora fiscal, balcão refrigerado ou geladeira com porta de vidro, freezer, impressora multifuncional, equipamento de som ambiente, ar condicionado, computadores, luz de emergência e letreiro);
2.5.	R\$ 65.000,00 para mercadoria (inclui somente as compras iniciais para a abertura da loja). O estoque adicional necessário para o aumento da vendas será adquirido gradativamente com recursos gerados pelo lucro do próprio negócio ou capital de giro. É recomendado que o franqueado não efetue retiradas da empresa no primeiro ano de funcionamento;
2.6.	R\$ 8.000,00 para treinamento aos franqueados e primeira equipe de funcionários (nesta previsão também estão incluídos os gastos com hospedagem e passagem aérea para os profissionais de seleção e treinamento da franqueadora);
2.7.	R\$ 5.000,00 para o sistema operacional (inclui licença de uso do software, treinamento presencial de dois dias, despesas com hospedagem e passagem aérea para profissional de instalação e treinamento, além de demais despesas com instalação de rede);
2.8.	R\$ 15.000,00 para marketing de abertura (inauguração);
2.9.	R\$ 55.000,00 para taxa de franquia (filiação) a ser paga integralmente por ocasião da assinatura do Contrato de Franquia Empresarial.

3.	É estimado um capital de giro entre R\$ 30.000,00 e R\$ 50.000,00 para manter o negócio funcionando enquanto este não atingir o ponto de equilíbrio;
4.	O retorno de investimento para regiões onde a Mundo Verde já está presente a estimativa é de 36 meses, e para novas regiões onde a marca está entrando pela primeira vez, a estimativa é de 48 meses;
5.	Quanto ao lucro líquido, as lojas apresentam uma lucratividade entre 10% e 15%. A lucratividade média fica em torno de 13%;
6.	Os Royalties e taxa de propaganda, são respectivamente, 4,5% e 1% sobre o faturamento mensal;
7.	Quanto à ambientação, o pretenso franqueado passará um dia inteiro na sede da Mundo Verde, para conhecer todos os setores e o apoio que receberá na gestão da loja. Dessa forma o franqueador também conhecerá um pouco mais do franqueado.

Fonte: Adaptado de Melo (2014, s.p.).

O quadro 13 apresentou os critérios necessários a implantação da franquia Mundo Verde em determinada localidade, para este estudo será estudada a viabilidade da implantação da loja na cidade de São João del Rei-MG, mesmo levando em consideração o quantitativo populacional, anteriormente registrado.

No tópico 3.2. foi contada a história do surgimento da franquia Mundo Verde e seus critérios de implantação, a seguir será apresentado o estudo de implantação do projeto.

3.3 Definição do projeto de implantação

A partir dos conceitos apresentados em gestão de projetos será realizada uma análise dos pontos como histórico/ sumário do projeto, objetivo, fases/ produtos do projeto, principais marcos de controle, premissas, riscos, principais requisitos de recursos, restrições, projetos inter-relacionados, critério de aceitação, assinatura, revisões, plano de gerenciamento de mudanças e análise financeira, como segue no quadro 14:

QUADRO 14 - Principais etapas para a implantação do projeto

Etapas		Características
1	Histórico/ sumário do projeto:	Pesquisa através de enquete sobre a necessidade local de uma franquia de produtos naturais, e levantamento dos contatos para a obtenção de informações sobre a Mundo Verde;
2	Objetivo:	Implantar a franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG
3	Fases/ produtos do projeto:	Análise do mercado local, e estudo de viabilidade econômico-financeira;
4	Principais marcos de controle:	Na primeira semana será realizada a análise da necessidade do mercado local, e nas duas próximas semanas serão coletados e analisados os dados financeiros para o estudo de viabilidade da implantação;
5	Premissas:	Análise do custo fixo, quantidade necessária de capital de giro para manter a empresa, caso seja necessário, e levantamento do capital inicial;
6	Riscos:	Barreiras para a obtenção do capital inicial, analisar a localização, para melhor atender ao público-alvo e alavancar as vendas;
7	Principais requisitos de recursos:	De acordo com o contato na Mundo Verde, Rosangela Melo, a planilha-resumo apresenta as seguintes estimativas: Abertura da empresa, projeto arquitetônico e obras iniciais, marcenaria, equipamentos obrigatórios, mercadorias, treinamentos, sistema operacional, marketing de abertura e taxa de franquia;
8	Restrições:	Necessidade de alto investimento inicial;
9	Projetos inter- relacionados:	Não há;
10	Critério de aceitação:	Após a análise positiva da situação econômico-financeira do projeto;
11	Assinatura:	Sócio/ proprietário;
12	Revisões:	Não ocorrerão mudanças;
13	Análise financeira:	Situação positiva das análises da TIR, VPL, <i>Payback</i> , projeção do Fluxo de Caixa, DRE e Balanço Patrimonial.

Fonte: Adaptado de Menezes (2009, p. 77) e Dados da Pesquisa.

O quadro 14 apresentou de forma prática, a partir do conceito, o projeto em análise. O tipo do projeto selecionado para análise de implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG será um projeto empresarial, que segundo Carvalho Júnior (2011, p. 35) visa atender aos indivíduos na condição de consumidores e sua meta é a obtenção de lucro.

O fator que provocou a necessidade de realizar o projeto foi a partir da escassez de empresa do segmento de produtos naturais, tanto alimentícios e cosméticos, na cidade de São João del Rei-MG.

Neste item foi possível definir as principais etapas do projeto, identificar o tipo e o fator que provocou a necessidade de sua realização e, no item 3.4 será realizada a análise de viabilidade financeira do projeto de implantação.

3.4 Análise de viabilidade econômico-financeira

A partir dos conceitos apresentados sobre análise financeira, foi estudada a viabilidade de implantação através de ferramentas como análise do tipo do projeto, taxa mínima de atratividade (TMA), valor presente líquido (VPL), índice benefício/ custo (IBC), taxa interna de retorno (TIR), período de *payback* (PB), projeção do fluxo de caixa, projeção do demonstrativo do resultado do exercício (DRE) e projeção do balanço patrimonial.

O tipo de projeto selecionado para a análise financeira será do tipo independente, segundo Camargo (2007, p. 27) “não competem entre si”, já que existe apenas um projeto em análise.

A taxa mínima de atratividade utilizada para verificação da viabilidade de implantação será taxa da poupança, 0,5% a.m. segundo Caixa (2014, s.p.).

Para o cálculo do Valor Presente Líquido foi utilizada a seguinte fórmula e sua resolução para a análise de viabilidade, segue no quadro 15:

QUADRO 15 - Cálculo do Valor Presente Líquido (VPL)

$$\begin{aligned}
 \text{VPL} &= - (\text{Investim.}) + \frac{\text{FC}^1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FC}^2}{(1+i)^2} + \frac{\text{FC}^3}{(1+i)^3} \\
 &\quad + \frac{\text{FC}^4}{(1+i)^4} + \frac{\text{FC}^5}{(1+i)^5} + \frac{\text{FC}^6}{(1+i)^6} \\
 &\quad + \frac{\text{FC}^7}{(1+i)^7} + \frac{\text{FC}^8}{(1+i)^8} + \frac{\text{FC}^9}{(1+i)^9} \\
 &\quad + \frac{\text{FC}^{10}}{(1+i)^{10}} + \frac{\text{FC}^{11}}{(1+i)^{11}} + \frac{\text{FC}^{12}}{(1+i)^{12}} \\
 \\
 \text{VPL} &= - (310.000,00) + \frac{19.400,00}{(1+0,05)^1} + \frac{14.822,68}{(1+0,05)^2} + \frac{11.547,96}{(1+0,05)^3} \\
 &\quad + \frac{8.775,84}{(1+0,05)^4} + \frac{6.506,32}{(1+0,05)^5} + \frac{4.739,40}{(1+0,05)^6} \\
 &\quad + \frac{3.475,08}{(1+0,05)^7} + \frac{2.313,36}{(1+0,05)^8} + \frac{2.054,24}{(1+0,05)^9} \\
 &\quad + \frac{2.297,72}{(1+0,05)^{10}} + \frac{3.043,80}{(1+0,05)^{11}} + \frac{4.292,48}{(1+0,05)^{12}} \\
 \\
 \text{VPL} &= - (310.000,00) + \quad 18.476,19 \quad + \quad 13.444,61 \quad + \quad 9.975,56 \\
 &\quad + \quad 7.219,91 \quad + \quad 5.097,87 \quad + \quad 3.536,61 \\
 &\quad + \quad 2.469,67 \quad + \quad 1.565,77 \quad + \quad 1.324,18 \\
 &\quad + \quad 1.410,60 \quad + \quad 1.779,65 \quad + \quad 2.390,21 \\
 \\
 \text{VPL} &= -241.309,16
 \end{aligned}$$

Fonte: Adaptado de Camargo (2007, p. 79) e dados da pesquisa.

Segundo Camargo (2007, p.79) para fins de tomada de decisão com base no VPL, caso o mesmo seja menor que zero, o projeto deve ser rejeitado, e para o VPL maior que zero, o projeto continua sendo analisado.

No quadro 16 segue o cálculo do Índice Benefício/ Custo (IBC), ou índice de lucratividade, do projeto em análise:

QUADRO 16 - Índice Benefício Custo (IBC)

IBC	=	$\frac{\text{Fluxo Esperado de Benefícios}}{\text{Fluxo Esperado de Investimentos}}$
IBC	=	$\frac{\text{R\$ 426.000,00}}{\text{R\$ 310.000,00}}$
IBC	=	1,37

Fonte: Adaptado de Camargo (2007, p. 85) e Dados da Pesquisa.

Segundo Souza e Clemente (2008, p. 79), a análise do IBC maior que um, indica que o projeto merece continuar sendo analisado. E complementando Camargo (2007, p.85), o IBC mostra o retorno que a empresa obtém para cada R\$ 1,00 investido em um determinado projeto. A partir dos autores, para cada real investido, espera-se no projeto um retorno de 1,37.

A seguir no quadro 17, será mostrado o resultado do cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR) para o projeto de investimento analisado:

QUADRO 17 - Taxa Interna de Retorno (TIR)

Investimento	-R\$ 310.000,00
Entrada ¹	19.400,00
Entrada ²	14.822,68
Entrada ³	11.547,96
Entrada ⁴	8.775,84
Entrada ⁵	6.506,32
Entrada ⁶	4.739,40
Entrada ⁷	3.475,08
Entrada ⁸	2.313,36
Entrada ⁹	2.054,24
Entrada ¹⁰	2.297,72
Entrada ¹¹	3.043,80
Entrada ¹²	4.292,48
TIR =	-0,2360
TMA=	0,5000
TIR<TMA	

Fonte: Adaptado de Sousa e Clemente (2008, p. 81), Caixa (2014, s.p.) e dados da pesquisa.

Para Souza e Clemente (2008, p. 81), para fim de tomada de decisão, a TIR maior que a TMA, Taxa Mínima de Atratividade, apresentada anteriormente, indica que existem mais ganhos investindo no projeto do que na TMA. Portanto, quanto maior o resultado, melhor o retorno para a empresa; e para TIR menor que a TMA, é preferível rejeitar o projeto e aplicar na segunda.

A apresentação do cálculo para o estudo do *Payback* segue no quadro 18:

QUADRO 18 - Payback (PB)

Payback	=	$\frac{\text{Investimento}}{\Sigma \text{ FC}}$
Payback	=	$\frac{310.000,00}{83.268,88}$
Payback	=	3,72
Payback	=	3 anos, 8 meses e 19 dias.

Fonte: Adaptado de Camargo (2007, p. 99) e dados da pesquisa.

De acordo com Camargo (2007, p. 99), *Payback* é o tempo de retorno de um investimento. Quanto mais tempo um investimento leva para ser recuperado, maiores as possibilidades de variações nos resultados projetados em função das mudanças econômicas.

O Fluxo de Caixa do projeto em estudo apresenta-se conforme quadro 19:

QUADRO 19 - Fluxo de Caixa (FC)

	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Saldo Inicial do Caixa	R\$ -	R\$ 19.400,00	R\$ 14.822,68	R\$ 11.547,96	R\$ 8.775,84	R\$ 6.506,32	R\$ 4.739,40	R\$ 3.475,08	R\$ 2.313,36	R\$ 2.054,24	R\$ 2.297,72	R\$ 3.043,80	R\$ 4.292,48
Entradas	R\$ 310.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 31.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 33.000,00	R\$ 34.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 37.000,00	R\$ 38.000,00	R\$ 39.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 41.000,00
Vendas à vista	R\$ -	R\$ 12.000,00	R\$ 12.400,00	R\$ 12.800,00	R\$ 13.200,00	R\$ 13.600,00	R\$ 14.000,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.800,00	R\$ 15.200,00	R\$ 15.600,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.400,00
Vendas à prazo	R\$ -	R\$ 18.000,00	R\$ 18.600,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.800,00	R\$ 20.400,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.600,00	R\$ 22.200,00	R\$ 22.800,00	R\$ 23.400,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.600,00
Integralização de capital	R\$ 280.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Capital de giro	R\$ 30.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Saídas	R\$ 290.600,00	R\$ 34.577,32	R\$ 34.274,72	R\$ 34.772,12	R\$ 35.269,52	R\$ 35.766,92	R\$ 36.264,32	R\$ 37.161,72	R\$ 37.259,12	R\$ 37.756,52	R\$ 38.253,92	R\$ 38.751,32	R\$ 39.248,72
Abertura da empresa	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Projeto arquitetônico e obras iniciais	R\$ 60.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Mercenaria	R\$ 30.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Equipamentos obrigatórios	R\$ 40.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Mercadorias	R\$ 65.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Treinamentos	R\$ 8.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Sistema Operacional	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Marketing de abertura	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Taxa de franquia	R\$ 55.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Royalties	R\$ -	R\$ 1.350,00	R\$ 1.395,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.485,00	R\$ 1.530,00	R\$ 1.575,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.665,00	R\$ 1.710,00	R\$ 1.755,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.845,00
Propagandas	R\$ -	R\$ 300,00	R\$ 310,00	R\$ 320,00	R\$ 330,00	R\$ 340,00	R\$ 350,00	R\$ 360,00	R\$ 370,00	R\$ 380,00	R\$ 390,00	R\$ 400,00	R\$ 410,00
Impostos sobre vendas	R\$ -	R\$ 2.052,00	R\$ 2.120,40	R\$ 2.188,80	R\$ 2.257,20	R\$ 2.325,60	R\$ 2.394,00	R\$ 2.462,40	R\$ 2.530,80	R\$ 2.599,20	R\$ 2.667,60	R\$ 2.736,00	R\$ 2.804,40
Alimentação	R\$ 600,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Aluguel	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
Salários	R\$ -	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Pró labore	R\$ -	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Uniformes	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 400,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Estoques	R\$ -	R\$ 10.500,00	R\$ 10.850,00	R\$ 11.200,00	R\$ 11.550,00	R\$ 11.900,00	R\$ 12.250,00	R\$ 12.600,00	R\$ 12.950,00	R\$ 13.300,00	R\$ 13.650,00	R\$ 14.000,00	R\$ 14.350,00
Encargos sociais	R\$ -	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32	R\$ 1.852,32
Material de Escritório	R\$ 500,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Material de Limpeza	R\$ 500,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Energia Elétrica	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Segurança	R\$ -	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00
Água	R\$ -	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Telefone/Internet	R\$ -	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Serviços de terceiros	R\$ -	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00
Honorários Contábeis	R\$ -	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00
Taxa de Cartão de Crédito	R\$ -	R\$ 648,00	R\$ 669,60	R\$ 691,20	R\$ 712,80	R\$ 734,40	R\$ 756,00	R\$ 777,60	R\$ 799,20	R\$ 820,80	R\$ 842,40	R\$ 864,00	R\$ 885,60
Taxa de Cartão de Débito	R\$ -	R\$ 72,00	R\$ 74,40	R\$ 76,80	R\$ 79,20	R\$ 81,60	R\$ 84,00	R\$ 86,40	R\$ 88,80	R\$ 91,20	R\$ 93,60	R\$ 96,00	R\$ 98,40
Saldo Final de Caixa	R\$ 19.400,00	R\$ 14.822,68	R\$ 11.547,96	R\$ 8.775,84	R\$ 6.506,32	R\$ 4.739,40	R\$ 3.475,08	R\$ 2.313,36	R\$ 2.054,24	R\$ 2.297,72	R\$ 3.043,80	R\$ 4.292,48	R\$ 6.043,76

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2002, p. 161) e dados da pesquisa.

Conforme demonstrado anteriormente, segundo Assaf Neto (2002, p. 161), o fluxo de caixa tem a função de identificar as origens e aplicações dos valores de caixa, de forma que se possa justificar seu saldo final.

A seguir, no quadro 20 será apresentada a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE):

QUADRO 20 - Demonstração de resultado do exercício, referente ao mês 1

RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS	R\$	30.000,00
Vendas de produtos	R\$	30.000,00
Prestação de serviço	R\$	-
SOMA		
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	R\$	2.052,00
Devoluções e abatimentos	R\$	-
Impostos incidentes sobre vendas	R\$	2.052,00
Impostos incidentes sobre serviços	R\$	-
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$	27.948,00
(-) CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	R\$	23.300,00
Custo dos produtos vendidos	R\$	23.300,00
Custos dos serviços prestados	R\$	-
(=) LUCRO BRUTO	R\$	4.648,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$	9.225,32
Despesas de vendas	R\$	5.977,52
Despesas gerais e administrativas	R\$	1.344,80
Despesas financeiras líquidas	R\$	724,00
Outras receitas e despesas operacionais	R\$	1.179,00
(=) LUCRO ANTES DO IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	-R\$	4.577,32
(-) PROVISÃO PARA IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	R\$	-
(=) LUCRO APÓS IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	-R\$	4.577,32
(-) PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES	R\$	-
Empregados	R\$	-
Administradores	R\$	-
(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-R\$	4.577,32
LUCRO POR AÇÃO	R\$	-

Fonte: Adaptado de HOJI (2010, p. 250) e dados da pesquisa.

No quadro 20 com a realização do cálculo dedutivo da Demonstração do resultado do exercício, referente ao primeiro mês, percebe-se um prejuízo de R\$ 4.577,32.

Segundo Assaf Neto (2002, p. 75), o demonstrativo do resultado do exercício visa fornecer os resultados, lucro ou prejuízo, auferido pela empresa de determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido.

Na apresentação a seguir no quadro 21, será demonstrada a projeção do Balanço Patrimonial para o estudo de viabilidade de implantação projeto:

QUADRO 21 - Balanço patrimonial de acordo com a Lei nº 6.404/76³, no mês Ø

ATIVO		PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 95.000,00	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 10.600,00
Caixa e Bancos	R\$ 30.000,00	Salários e encargos sociais	R\$ -
Aplicações de liquidez imediata	R\$ -	Férias e 13º salário a pagar	R\$ -
Títulos e valores mobiliários	R\$ -	Fornecedores	R\$ -
Duplicatas a receber	R\$ -	Obrigações fiscais	R\$ -
Saques de exportações	R\$ -	Empréstimos e financiamentos	R\$ -
(-) Créditos de liquidação duvidosa	R\$ -	Duplicatas descontadas	R\$ -
Impostos a recuperar	R\$ -	Saques descontados	R\$ -
Estoques	R\$ 65.000,00	Adiantamentos de clientes	R\$ -
Outras contas a receber	R\$ -	Dividendos a pagar	R\$ -
Prêmios e seguros a apropriar	R\$ -	Outras contas a pagar	R\$ 10.600,00
		Provisão para garantias	R\$ -
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 215.000,00		
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	R\$ -	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ -
Depósitos judiciais	R\$ -	Financiamentos bancários	R\$ -
Empresas coligadas e controladas	R\$ -		
INVESTIMENTOS	R\$ 147.000,00		
Abertura da empresa	R\$ 2.000,00		
Projeto arquitetônico	R\$ 60.000,00		

³ O balanço tem como base a Lei 6.404/76 alterada pelas Leis 11.638/2007 e 11.941/2009 (JUSBRASIL, 2009, s.p.).

Marcenaria	R\$ 30.000,00		
Taxa de franquia	R\$ 55.000,00		
IMOBILIZADO	R\$ 40.000,00		
Equipamentos obrigatórios	R\$ 40.000,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 299.400,00
		Capital social	R\$ 280.000,00
INTANGÍVEL	R\$ 28.000,00	Reservas de capital	R\$ 19.400,00
Sistema operacional	R\$ 5.000,00	Ajustes de avaliação patrimonial	R\$ -
Treinamentos	R\$ 8.000,00	Reservas de lucros	R\$ -
Marketing	R\$ 15.000,00	Prejuízos acumulados	R\$ -
TOTAL DO ATIVO	R\$ 310.000,00	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 310.000,00

Fonte: Adaptado de HOJI (2010, p. 243) e dados da pesquisa.

Para Camargo (2007, p. 159), o balanço patrimonial (BP) “apresenta de forma equilibrada toda a estrutura de patrimônio de uma organização, o qual é composto por seus bens [...], direitos [...] e obrigações [...]”.

No item 3.4. foi realizado o cálculo dos índices econômico-financeiros, como VPL, IBC, TIR, Payback, Fluxo de Caixa, DRE e Balanço Patrimonial. No próximo subcapítulo será apresentada a análise e discussão de viabilidade do projeto a partir dos estudos realizados anteriormente.

3.5 Análise e discussão do projeto de viabilidade

No quadro 22 será apresentado um resumo dos índices calculados no item 3.4.:

QUADRO 22 - Resumo dos índices de análise financeira

Item	Descrição do índice	Valor do índice	Situação
1	Valor Presente Líquido (VPL)	= -241.309,16	Negativa
2	Índice Benefício/ Custo (IBC)	= 1,37	Positiva
3	Taxa Interna de Retorno (TIR)	= -0,2360	Negativa
4	Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	= 0,5	Positiva
5	PAYBACK	= 3,72 (44 meses)	Positiva
6	Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)	= -R\$ 4.577,32	Negativa

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, conforme conceitos apresentados, a análise do VPL, por resultar num valor negativo, demonstra ser inviável; do ICB, resultou no valor superior a 1,00, torna-o viável; da TIR, por apresentar um resultado menor que a TMA, é inviável; do *Payback*, por ser menor que os resultados dos estudos realizados pela franquia Mundo Verde, 48 meses, representa viabilidade; na projeção do DRE, obtendo um resultado negativo, no campo “LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO” do quadro 20, torna a situação de prejuízo no mês.

Os resultados encontrados na enquete distribuída na rede apresentam-se no quadro 23, a seguir:

QUADRO 23 - Enquete: Lançamento de uma nova loja de produtos naturais em São João del Rei-MG

1.	O que você acha da implantação de uma nova franquia que trabalha com produtos naturais, voltados para o bem-estar em geral, na cidade de São João del Rei - MG?	Total de respostas	Percentual
1.1.	Muito interessante	23	56,1%
1.2.	Interessante	14	34,1%
1.3.	Normal	3	7,3%
1.4.	Pouco interessante	1	2,4%
1.5.	Nada interessante	0	0,0%
1.6.	Respostas recebidas:	41	100%
2.	Qual ou quais dos seguintes aspectos mais o atraem no segmento de produtos naturais?	Total de respostas	Percentual
2.1.	Saudável	35	46,7%
2.2.	Promove o bem-estar	23	30,7%
2.3.	Preço	9	12,0%
2.4.	Atrativo	3	4,0%
2.5.	Facilidade de uso	3	4,0%
2.6.	Está na moda	1	1,3%
2.7.	Nenhuma das anteriores	0	0,0%
2.8.	Outro (especifique, por favor)	1	1,3%
2.9.	Respostas recebidas:	75	100%
3.	Você conhece a Mundo Verde?	Total de respostas	Percentual
3.1.	Sim	4	9,8%

3.2.	Não	37	90,2%
3.3.	Respostas recebidas:	41	100%
4.	Onde você acha que a loja Mundo Verde deve estar localizada?	Total de respostas	Percentual
4.1.	No centro da cidade	30	62,5%
4.2.	Nos bairros	6	12,5%
4.3.	Online	11	22,9%
4.4.	Outro (especifique, por favor)	1	2,1%
4.5.	Respostas recebidas:	48	100%
5.	Como você gostaria de obter mais informações sobre os produtos comercializados na Mundo Verde?	Total de respostas	Percentual
5.1.	Anúncios na imprensa	13	14,8%
5.2.	Via correio	3	3,4%
5.3.	Televisão	8	9,1%
5.4.	Outdoors	10	11,4%
5.5.	Folders	13	14,8%
5.6.	Rádio	7	8,0%
5.7.	Internet	34	38,6%
5.8.	Outro (especifique, por favor)	0	0,0%
5.9.	Respostas recebidas:	88	100%
6.	Por favor, indique quais são os motivos pelos quais os produtos naturais não o atraí.	Total de respostas	Percentual
6.1.	Não preciso	2	5,4%
6.2.	É chato	1	2,7%
6.3.	É complicado	2	5,4%
6.4.	Preço alto	25	67,6%
6.5.	É desnecessário	1	2,7%
6.6.	Outro (especifique, por favor)	6	16,2%
6.7.	Respostas recebidas:	37	100%
7.	Supondo que o preço não fosse um problema, você compraria os produtos da Mundo Verde?	Total de respostas	Percentual
7.1.	Sim, logo depois do lançamento	18	43,9%
7.2.	Sim, mas esperaria um pouco	13	31,7%
7.3.	Talvez	10	24,4%
7.4.	Não, acho que não o compraria	0	0,0%
7.5.	Não, não o compraria	0	0,0%
7.6.	Respostas recebidas:	41	100%

8.	Deseja fazer algum comentário ou sugestão os produtos comercializados pela Mundo Verde?	Total de respostas	Percentual
8.1.	"ttdt"		
8.2.	"Não conheço."		
8.3.	"Já existe um público para existe produtos é necessário focar neles."		
8.4.	"Sucesso!!!!!!!"		
8.5.	Sou corredor e pratico Yoga, portanto, seria interessante ter linhas de produtos naturais.		
8.6.	O maior problema que vejo em relação a esse tipo de produto é em relação ao preço.		
8.7.	Respostas recebidas:	6	100%
9.	Gênero:	Total de respostas	Percentual
9.1.	Masculino	14	35,9%
9.2.	Feminino	25	64,1%
9.3.	Respostas recebidas:	39	100%
10.	Idade:	Total de respostas	Percentual
10.1.	Menos de 18 anos	1	2,5%
10.2.	De 19 a 30 anos	20	50,0%
10.3.	De 31 a 45 anos	15	37,5%
10.4.	De 46 a 60 anos	4	10,0%
10.5.	Mais de 60 anos	0	0,0%
10.6.	Respostas recebidas:	40	100%

Fonte: Adaptado de Enquetefacil (2014, s.p.)

O quadro acima apresentou o questionário distribuído na rede e as respostas aos questionamentos.

Nas perguntas de maior relevância para o estudo de viabilidade, percebeu-se que quase 91% dos entrevistados apresentaram uma resposta positiva quanto à implantação de uma franquia de produtos naturais em São João del-Rei, que quase 78% dos entrevistados estão interessados na saúde e bem-estar que os produtos naturais oferecem, apesar de mais de 90% dos entrevistados não conhecerem a franquia Mundo Verde. Como a franquia não é conhecida na cidade de estudo de implantação, quase 67% não comprariam por pensarem que o preço dos produtos é

alto, porém supondo que preço não seja um problema, 75,6% dos entrevistados comprariam os produtos.

A partir dos resultados encontrados nos critérios para implantação, nas principais etapas para a elaboração do projeto, na análise econômico-financeira e no resultado da enquete, a seguir, nas considerações finais, será respondido o problema de pesquisa: “Como a análise financeira pode contribuir para a implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG?”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo verificou-se que é de grande relevância a realização de uma análise financeira para a implementação do projeto. O estudo resultou que a implantação franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG é inviável.

O primeiro ponto que impossibilita a implantação é o quantitativo populacional da cidade em estudo, São João Del Rei que possui um número abaixo do limite estabelecido pela franquia. A população é de 64.226 habitantes, sendo que um dos critérios informados pela empresa é que a população deve ser maior que 100.000 habitantes.

Analisando os dados da análise financeira, apesar de apresentar alguns resultados positivos, como, o Índice Benefício/ Custo (IBC), Fluxo de Caixa e *Payback*, permanece inviável.

Estudando os valores de forma detalhada: o Valor Presente Líquido (VPL) por apresentar um valor negativo, segundo conceitos apresentados no capítulo 2 demonstra que a implantação é inviável.

O IBC igual a 1,37 representa um retorno baixo considerando o alto investimento inicial de R\$ 310.000,00.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) apresentou resultado negativo e menor que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), de 0,5 a.m., que resulta ser mais vantajoso para o investidor “Alfa” aplicar o recurso disponível na poupança, ou analisar outro segmento de comércio para empreender.

O *Payback* apresentou um retorno de 44 meses, menor que a projeção informada pela coordenadora de expansão da franquia Mundo Verde, Rosangela Melo, que foi de 48 meses. Dessa forma, apresentou resultado positivo, porém seguindo a mesma linha de pensamento da análise do IBC, se aproximou em demasia do valor limite para corte da análise do projeto.

O Fluxo de Caixa apresentou valores positivos, porém no primeiro mês foi preciso utilizar grande parte do capital de giro de R\$ 30.000,00, fazendo com que para os próximos meses esta reserva fique no valor abaixo do estipulado pelos critérios de implantação da franquia Mundo Verde.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) apresentou o valor negativo de R\$ 4.577,32 no primeiro mês, um alto prejuízo para o empreendedor “Alfa” perante ao investimento inicial despendido.

A sugestão ao empreendedor “Alfa” é que analise outro segmento de comércio franqueado, já que o mesmo pretende empreender no ramo de comércio na cidade de São João del Rei – MG. Ou poderia analisar a implantação do segmento de produtos naturais, porém não necessariamente a franquía Mundo Verde. Dessa forma, atenderia o objetivo de comercializar produtos naturais voltados à saúde e bem-estar.

A partir dos resultados encontrados na enquete, demonstra-se que a possibilidade de implantar uma empresa para a comercialização de produtos naturais é viável, mais de 77% dos entrevistados estão interessados em saúde e bem-estar. Porém, para implantar a franquía Mundo Verde é inviável.

Como limitações deste estudo se apresentam a dificuldade em encontrar material bibliográfico sobre franquias e gestão de projetos, impossibilitando o diálogo entre os autores sobre determinados assuntos, como nos fatores que motivam projetos nas organizações e abordagens sobre franquias. Outro ponto que gerou dificuldades foi a demora no retorno do contato com a franquía para a obtenção de maiores informações sobre a implantação, o que no caso em tela se evidenciou que, para instalação da franquía seria necessário um mínimo de 100.000 habitantes e a cidade objeto de estudo, no caso, São João Del Rei, tem uma população menor que esse mínimo exigido, e se essa informação fosse recebida anteriormente teria se realizado estudo em outra cidade, dentro dos requisitos estabelecidos. Uma terceira dificuldade foi a baixa quantidade de retornos das enquetes enviadas, sendo apenas um pouco mais de 27% dos enviados.

Como sequência a esse estudo recomenda-se que se avalie a instalação da mesma franquía em cidades acima de 100.000 habitantes ou que se avaliem outros tipos de franquias para se analisar possíveis implantações em São João Del Rei. Recomenda-se também um estudo sobre as necessidades dos moradores da cidade para indicar a necessidade de outras franquias ou apenas a instalação de uma empresa de comércio de produtos naturais.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre A. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAIXA (2014). Disponível em:
<http://www.caixa.gov.br/pj/pj_comercial/mp/investimentos/poupanca/index.asp>.
Acesso em: 03 mai. 2014.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. (2005) . *Cartilha: o que é franquia? Associação Brasileira de Franchising*. Disponível em:
<<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2014.

CAMARGO, Camila. *Análise de investimentos e demonstrativos financeiros*. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

CARVALHO JÚNIOR, Moacir R. C. *Gestão de projetos: da academia à sociedade*. Curitiba: Ibpex, 2011.

CHERTO, Marcelo. et al. *Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CLEMENTE, A.; FERNANDES, E. Planejamento e projetos. In: CLEMENTE, A. (Org.). *Projetos empresariais e públicos*. 2. ed. São Paulo: 2002.

ENQUETEFACIL (2014). Disponível em:
<<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1754336&PECO=5d0u1u55brpas5ib1q4ux045&MSJ=NO#Inicio>>. Acesso em: 06 mai. 2014.

FEP (2013). Disponível em:
<<http://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2013.

FERNANDES, D. B. *Metodologia dinâmica para desenvolvimento de sistemas versáteis*. São Paulo: Érica, 1999.

HELDMAN, Kim. *Gerência de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeira, orçamento empresarial*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INFOESCOLA. (2009). Disponível em: <<http://www.infoescola.com/curiosidades/status-quo/>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

JUSBRAZIL. (2009). Disponível em: <<http://crg-go.jusbrasil.com.br/noticias/1912719/contabilidade-novas-praticas-leis-11638-2007-e-11941-2009-roteiro>>. Acesso em: 11 mai. 2014.

MELO, Pedro L. R.; ANDREASSI, Tales. *Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MELO, Rosangela, contato eletrônico rosangelamelo@mundoverde.com.br, correio eletrônico recebido em 24 de fevereiro de 2014.

MENEZES, Luís C. M. *Gestão de projetos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIVA, Simone Bastos. (2005). *Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas*. SEBRAE. Disponível em: <[http://biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/35824D3A007ACC0403256FB00062CAD1/\\$File/NT000A4792.pdf](http://biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/35824D3A007ACC0403256FB00062CAD1/$File/NT000A4792.pdf)>. Acesso em: 23 fev. 2014.

PINTO, David. (2012). *Sete segredos para empreender com franquias*. *Dynamo Publicidade Online*. Disponível em: <<http://pensedynamo.com/clientes/resolve/fb/imagens/Livro-7-Segredos-Para-Empreender-Com-Franquias.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2014.

RECEITAFAZENDA (2014). Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 06 mai. 2014.

SAOJOAODELREISITE. (2014) .Disponível em: <<http://www.saojoaodelreisite.com.br/informa.htm>>. Acesso em: 16 mai. 2014.

SCIELO. (2000). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v5n1/7089.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2013.

SEBRAMG. (2014). Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Calculando-Encargos-Sociais-de-Sua-Empresa>>. Acesso em: 06 mai. 2014.

SIMÃO FILHO, Adalberto. *Franchising: aspectos jurídicos e contratuais*. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. *Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SUAFRANQUIA. (2013) Disponível em: <<http://www.suafranquia.com/historias/mundo-verde.html>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

ANEXO

ENQUETE - LANÇAMENTO DE UMA NOVA LOJA DE PRODUTOS NATURAIS EM SÃO JOÃO DEL REI-MG

1.- Implantação da franquia Mundo Verde na cidade de São João del Rei-MG

Por favor, dedique um momento ao preenchimento desta pequena pesquisa. Suas respostas nos ajudarão a conhecer o grau de aceitação da Mundo Verde no mercado de São João del Rei-MG.

O questionário leva cerca de [5] minutos para ser respondido.

1. O que você acha da implantação de uma nova franquia que trabalha com produtos naturais, voltados para o bem-estar em geral, na cidade de São João del Rei - MG?

- () Muito interessante
- () Interessante
- () Normal
- () Pouco interessante
- () Nada interessante

2. Qual ou quais dos seguintes aspectos mais o atraem no segmento de produtos naturais?

- () Saudável
- () Promove o bem-estar
- () Preço
- () Atrativo
- () Facilidade de uso
- () Está na moda
- () Nenhuma das anteriores
- () Outro (especifique, por favor) _____

2.- Distribuição e Informação sobre o Produto

3. Você conhece a Mundo Verde?

() Sim

() Não

4. Onde você acha que a loja Mundo Verde deve estar localizada?

() No centro da cidade

() Nos bairros

() Online

() Outro (especifique, por favor) _____

5. Como você gostaria de obter mais informações sobre os produtos comercializados na Mundo Verde?

() Anúncios na imprensa

() Via correio

() Televisão

() Outdoors

() Folders

() Rádio

() Internet

() Outro (especifique, por favor) _____

3.- Pontos fracos

6. Por favor, indique quais são os motivos pelos quais os produtos naturais não o atraem.

() Não preciso

() É chato

() É complicado

() Preço alto

() É desnecessário

() Outro (especifique, por favor) _____

4.- Intenção de compra

7. Supondo que o preço não fosse um problema, você compraria os produtos da Mundo Verde?

() Sim, logo depois do lançamento

() Sim, mas esperaria um pouco

() Talvez

() Não, acho que não o compraria

() Não, não o compraria

5.- Comentários

8. Deseja fazer algum comentário ou sugestão os produtos comercializados pela Mundo Verde?

9. Gênero:

() Masculino

() Feminino

10. Idade:

() Menos de 18 anos

() De 19 a 30 anos

() De 31 a 45 anos

() De 46 a 60 anos

() Mais de 60 anos

Pesquisa concluída. Obrigada pela colaboração.