



IDE  
• cursos corporativos  
• management  
• online

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**AMÓS SALA JUNIOR  
DIONEI RAMOS DO AMARAL  
JONAS GODENY  
MATHEUS MACEDO MARINHO  
THIAGO DOS SANTOS FERREIRA**

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DO PLANO  
DE NEGÓCIOS PARA AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE  
ABERTURA DE FRANQUIA DE LOJA DE VESTUÁRIO  
FEMININO NA CIDADE DE LONDRINA-PR**

**LONDRINA  
2014**

**AMÓS SALA JUNIOR  
DIONEI RAMOS DO AMARAL  
JONAS GODENY  
MATHEUS MACEDO MARINHO  
THIAGO DOS SANTOS FERREIRA**

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DO PLANO  
DE NEGÓCIOS PARA AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE  
ABERTURA DE FRANQUIA DE LOJA DE VESTUÁRIO  
FEMININO NA CIDADE DE LONDRINA-PR**

Trabalho apresentado para Conclusão do  
Curso de MBA em Gestão Estratégica de  
Empresas, do Instituto Superior de  
Administração e Economia, Fundação  
Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Msc. Theodomiro Delpim

**LONDRINA  
2014**

Sala Junior, Amós; Amaral, Dionei Ramos; Godeny, Jonas; Marinho, Matheus Macedo; Ferreira, Thiago dos Santos

Análise da importância da elaboração do plano de negócios para avaliação da viabilidade de abertura de franquias de loja de vestuário feminino na cidade de Londrina-PR / Amós Sala Junior, Dionei Ramos do Amaral, Jonas Godeny, Matheus Macedo Marinho, Thiago dos Santos Ferreira – orientador: Theodomiro Delpim / Londrina: ISAE/FGV, 2014.

Trabalho de conclusão de curso – Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2014.

1. *Franchising*. 2. Gestão estratégica. 3. Análise de viabilidade. 3. Plano de negócio

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Análise da importância da elaboração do plano de negócios para avaliação da viabilidade de abertura de franquia de loja de vestuário feminino na cidade de Londrina-PR”

elaborado por Amós Sala Junior, Dionei Ramos do Amaral, Jonas Godeny, Matheus Macedo Marinho, Thiago dos Santos Ferreira

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 29 de março de 2014.

---

José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Theodomiro S. M. Delpim  
Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Amós Sala Junior, Dionei Ramos do Amaral, Jonas Godeny, Matheus Macedo Marinho e Thiago dos Santos Ferreira, abaixo assinados, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, realizado no Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 05/03/2012 a 30/03/2014, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Análise da importância da elaboração do plano de negócios para avaliação da viabilidade de abertura de franquia de loja de vestuário feminino na cidade de Londrina-PR” é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 29 de março de 2014.

---

Amós Sala Junior

---

Dionei Ramos do Amaral

---

Jonas Godeny

---

Matheus Macedo Marinho

---

Thiago dos Santos Ferreira

## RESUMO

O crescimento da economia brasileira nos últimos anos tem proporcionado oportunidades para novos investidores ingressarem no mercado. Dentro deste cenário, o *franchising* tem se mostrado uma alternativa interessante, por facilitar o ingresso em mercados promissores. Desta forma, este trabalho teve como objetivo avaliar a importância da elaboração do plano de negócios para avaliação da viabilidade de abertura de uma franquia da Toli, loja no setor de vestuários femininos, na cidade de Londrina-PR. Foi realizado um levantamento de informações sobre o mercado da região e dos investimentos necessários para o empreendimento. Após análise de viabilidade, o projeto se mostrou viável nos cenários otimista e esperado. Porém, a mesma viabilidade não foi obtida no cenário pessimista. Os resultados demonstram que, apesar de o sistema de franchising trazer certa segurança aos investidores, a gestão profissional do empreendimento tem grande importância na obtenção dos resultados. Neste sentido, a elaboração de um plano de negócios para avaliação da viabilidade do empreendimento influencia diretamente no sucesso do mesmo.

Palavras-chave: *franchising*, gestão estratégica, análise de viabilidade, plano de negócios

## **ABSTRACT**

The growth of the Brazilian economy in recent years has provided opportunities for new investors entering the market. Within this scenario, the franchise has been an interesting alternative for facilitating the entry into promising markets. Thus, this study aimed to evaluate the importance of preparing the business plan for evaluation of the feasibility of opening a franchise of Toli, store in the sector of women's clothing in the city of Londrina-PR. A survey of market information in the region and the necessary investments for the venture was accomplished. After feasibility analysis, the project proved viable in optimistic and expected scenarios. However, the same viability was not obtained in the pessimistic scenario. The results show that although the franchising system brings some certainty to investors, professional management of the enterprise is of great importance in obtaining results. In this sense, the development of a business plan for assessing the viability of new development influences directly the success.

Key words: franchising, strategic management, feasibility analysis, business plan

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Despesas iniciais para abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR. ....	22
Tabela 2. Previsão de despesas operacionais mensais que incidirão após abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR. ....	22
Tabela 3. Resumo do modelo de negócios a ser adotado pela franquia da loja Toli na cidade de Londrina-PR baseado no método CANVAS. ....	29
Tabela 4. Análise SWOT da franquia Toli na cidade de Londrina-PR. ....	30
Tabela 5. Resultados da análise financeira do projeto de abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR, considerando o cenário esperado. ....	32
Tabela 6. Resultados da análise financeira do projeto de abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR, considerando o cenário otimista. ....	34
Tabela 7. Resultados da análise financeira do projeto de abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR, considerando o cenário pessimista. ....	36
Tabela 8. Resumo dos resultados das análises financeiras de abertura da franquia Toli na cidade de Londrina-PR em diversos cenários. ....	8

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. DEFINIÇÃO DE FRANQUIA.....	10
2.2. EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS.....	11
2.3. O MERCADO DA MODA BRASILEIRO .....	13
2.4. O MERCADO DE FRANQUIAS DE VESTUÁRIO BRASILEIRO .....	13
2.5. ANÁLISE DE INVESTIMENTO .....	13
2.6. <i>PAYBACK</i> DESCONTADO .....	14
2.7. VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL).....	15
2.8. TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	15
2.9. ANÁLISE SWOT .....	16
2.10. MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS .....	17
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	20
4.2. OBJETIVOS.....	20
4.3. MISSÃO .....	21
4.4. GARANTIA DO SUCESSO .....	21
4.5. RESUMO DA EMPRESA.....	21
4.6. DESPESAS PARA INÍCIO DE FUNCIONAMENTO .....	21
4.7. OPERAÇÃO DA LOJA .....	22
4.8. ESTOQUES.....	23
4.9. ANÁLISE DE MERCADO.....	24
4.10. SEGMENTO ALVO .....	24
4.11. PROMOÇÕES E PROPAGANDA .....	25
4.12. ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO.....	26
4.13. VANTAGEM COMPETITIVA.....	26
4.14. ESTRATÉGIA DE VENDAS.....	26
4.15. RESUMO GERENCIAL .....	27
4.16. CONTRATAÇÃO DE PESSOAL .....	27
4.17. PLANO FINANCEIRO.....	28
4.18. RESUMO DO MODELO DE NEGÓCIO .....	28
4.19. ANÁLISE <i>SWOT</i> .....	29
<b>5. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>9</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>10</b>
<b>8. APÊNDICES.....</b>	<b>12</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil possui atualmente uma economia forte e sólida, sendo considerado um grande produtor e exportador de diversos tipos de mercadorias. Dentre essas mercadorias, as *commodities* agrícolas e minerais e os produtos manufaturados têm se destacado e encontram-se atualmente em momento de expansão favorável. O país está inserido dentro do processo de globalização, tendo uma economia aberta e ocupando o 7<sup>o</sup> lugar no ranking das maiores economias do mundo (ALVES, 2013).

Dentro deste cenário econômico, o setor de vestuário apresenta grande importância. Segundo a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST), é responsável por gerar 1.183.490 postos de trabalho diretos, e outros 4.600.000 indiretos. O faturamento anual do setor está estimado em US\$ 47.009.434.000,00 (ABRAVEST, 2013).

Neste mercado de oportunidades, o empreendedorismo tem ocupado posição de destaque, colocando o Brasil em 13<sup>o</sup> lugar no ranking mundial desta categoria. Dentre estes empreendedores, existem diversos investidores que, através de planejamento e análises de viabilidade, têm visualizado nas franquias uma boa opção de investimentos. Este sistema tem atraído milhares de investidores, por permitir que estes abram seus próprios negócios e realizem seus anseios profissionais, e também contribuam para o desenvolvimento econômico do país.

O *franchising*, sistema onde o franqueador cede ao franqueado o direito de utilização de sua marca em troca do pagamento de taxas, é uma alternativa que requer pouco investimento inicial e permite a comercialização de marcas já estabelecidas no mercado (COELHO, 1999). Porém, é essencial que se faça uma análise bastante criteriosa sobre os investimentos necessários, estrutura envolvida, macro e micro ambientes onde estará inserido, expectativas de retorno e viabilidade do investimento. Ou seja, é necessária uma gestão profissional do negócio, desde seu planejamento, para que se aumentem as possibilidades de sucesso no empreendimento.

Com essa finalidade, a elaboração de um Plano de Negócios tem se tornado uma ferramenta muito importante no empreendedorismo empresarial. Seu objetivo é criar uma boa estrutura organizacional e pré-visualizar, em um estudo de projeção, possíveis cenários mercadológicos, para então se traçar a melhor estratégia para atingir os objetivos estabelecidos (TOLEDO, 2005).

O presente estudo tem o objetivo de avaliar a importância da elaboração do plano de negócios para avaliação da viabilidade de abertura de uma franquia da Toli, loja no setor de vestuários femininos, na cidade de Londrina-PR.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. DEFINIÇÃO DE FRANQUIA

A definição desse sistema tem sido, nos últimos anos, fortemente discutida devido ao aumento de sua utilização em todo mundo e de sua crescente participação nas economias nacionais. Para definição desse tema serão tomadas as seguintes definições:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.” Lei 8.955/94 art 2º.

“Franquia é uma modalidade de negócio comercial, em franca expansão no Brasil e no exterior, envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, entre franqueador e franqueado.” (SEBRAE, 2013).

Em geral as franquias envolvem a concessão e transferência de:

- a) Marca
- b) Tecnologia
- c) Consultoria operacional
- d) Produtos ou serviços

De acordo com as definições expostas pode-se entender que o sistema de *franchising* trata-se de um acordo entre duas empresas, uma franqueadora, proprietária da marca e conhecedora da forma de administrar um determinado tipo de negócio, a outra franqueada, que irá usufruir da marca e do conhecimento adquirido pela outra parte, mediante o pagamento de valores determinados em contrato, buscando a geração de lucro e ganho para ambas as empresas.

As franquias podem ser divididas em dois grupos: industriais e comerciais. As franquias industriais tem por característica a concessão do uso de um sistema de

fabricação ou patente para fabricação de determinados produtos. Um exemplo comum desse modelo são os engarrafadores de refrigerantes.

As franquias comerciais podem ser subdivididas em três modelos: Franquia de Produto ou Distribuição, que tem como objetivo a comercialização direta de um produto da franqueadora; Franquia de Serviço, onde o objetivo é a prestação de um serviço ao mercado através de um método desenvolvido e padronizado pela franqueadora; e a Franquia Mista, na qual, a oferta soma produto e serviço.

## 2.2. EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS

O crescimento econômico vivido pelo Brasil nos últimos anos impulsionou o crescimento do modelo de franquias no país, que saltou de 28 bilhões para 103 bilhões de dólares de faturamento entre 2002 a 2012, segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2013).

Outros dados apresentados pela ABF demonstram a importância desse modelo de negócio para a economia do país. Nesse mesmo período o número de empresas franqueadoras saiu de 650 para 2.426 e a quantidade em franqueadas foi de 56.000 para 104.543 unidades, gerando 940 mil empregos diretos em 2012 (ABF, 2013).

No entanto, o início do sistema de franquias no Brasil foi um pouco mais tímido. Ocorreu na década de 60, com o lançamento das franquias da escola de idiomas Yázigi. Desde então tem sofrido várias mudanças, principalmente por parte da legislação, quando a partir de 1992, o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) passou a aceitar os contratos de franquia. Somente em dezembro de 1994 começou a vigorar a Lei de Franquia, lei nº 8.995, junto com a Lei de Propriedade Industrial, lei nº 9.279.

Desde então muitos empreendedores tem optado por esse modelo devido algumas de suas vantagens, que são:

- a) Participar de uma marca consolidada e de prestígio;
- b) Contar com a experiência do franqueador, o que minimiza riscos;

- c) Possibilidade maior de troca de experiências;
- d) Início da operação com métodos profissionais de gestão e com acompanhamento;
- e) Economia de escala;
- f) Orientação permanente sobre a operação da unidade;
- g) Consultorias e treinamentos oferecidos pelo franqueador;
- h) Facilidade de acesso a crédito junto aos bancos devido a estímulos governamentais.

No entanto há algumas desvantagens para aqueles que optam por esse modelo de negócio:

- a) Investimento inicial maior devido taxa de franquia;
- b) Obrigatoriedade do pagamento de taxas de propaganda e royalties;
- c) Inflexibilidade de ações, devido à padronização do franqueador;
- d) Dependência de um único fornecedor.

Para a escolha da empresa pesquisada, foram considerados os seguintes itens:

- a) Experiência dos participantes do grupo no tipo de negócio;
- b) Mercado a ser explorado;
- c) Capacidade de expansão da loja;

Com base nesses critérios optou-se por escolher uma franquia da área de moda feminina, com perfil de atuação nas classes A e B.

### 2.3. O MERCADO DA MODA BRASILEIRO

De acordo com o infográfico apresentado pelo IBOPE 2012, a perspectiva do consumo de roupas no Brasil é de 129 bilhões de reais, com gasto per capita de R\$ 786,39, e os maiores consumidoras sendo as classes C e B com 40,4% e 39,7% respectivamente (IBOPE, 2012).

O infográfico ainda indica que 39% da população buscam estar em dia com a moda e 74% das pessoas fazem a compra de pelo menos um item de vestuário a cada 30 dias (IBOPE, 2012).

Outro indicativo importante na escolha do modelo de franquia para abertura no negócio está no fato de 68% das pessoas indicarem que acreditam que as marcas conhecidas são melhores (IBOPE, 2012).

### 2.4. O MERCADO DE FRANQUIAS DE VESTUÁRIO BRASILEIRO

O mercado de franquias de vestuário brasileiro vem acompanhando a forte expansão apresentada por esse modelo nos últimos anos.

De acordo com a ABF, o faturamento das franquias de vestuários passou de 1,84 bilhões de reais em 2002 para 8,37 bilhões de reais em 2012 e a quantidade de redes de 93 para 273. Com esse crescimento a número de unidades próprias mais franqueadas das redes cresceu de 2.805 para 6.589 (ABF, 2013).

Esses números demonstram a relevância do mercado de vestuário para a economia nacional e como é um mercado atrativo para o investidor.

### 2.5. ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Fator determinante para a escolha de abertura de empreendimento é a análise de investimento do capital a ser utilizado. Essa análise deverá indicar ao investidor o retorno que será apresentado.

De acordo com CLEMENTE e SOUZA (1997), um investimento, para a empresa, é um desembolso feito visando gerar benefícios futuros. Para avaliação do investimento a ser efetuado optou-se pelos seguintes critérios:

- a) Período de *Payback* descontado;
- b) VPL: Valor Presente Líquido;
- c) TIR: Taxa Interna de Retorno;

## 2.6. PAYBACK DESCONTADO

Esse modelo de análise de investimento leva em consideração o tempo gasto para que haja o retorno sobre o capital investido, levando em consideração o valor do dinheiro no tempo.

Segundo LAPPONI (2000), o *payback* mede o tempo necessário para recuperar o capital investido a partir do fluxo de caixa estimado no projeto de investimento.

LAPPONI (2000) ainda faz a seguinte consideração com relação ao tempo de retorno estimado: “O *payback* pode ser considerado uma medida de risco do projeto considerando que, quanto maior o tempo, maior o grau de incerteza e conseqüentemente maior o risco do investimento”.

Outro ponto importante na análise do investimento é a taxa mínima de atratividade (TMA), valor o qual o investidor conseguiria retorno em outro empreendimento, normalmente com menor risco.

Optamos por uma taxa de 15% ao ano que será considerada para análise do *payback*. Esta taxa foi definida pelo seguinte critério: 50% do valor do investimento serão de origem de capital próprio, sendo que os investidores exigem taxa de retorno de 20% ao ano; os outros 50% do valor do investimento serão obtidos através de empréstimos bancários, com taxa de juros de 10% ao ano.

## 2.7. VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é o modelo mais utilizado para análise de investimentos, pois permite ao investidor interpretar facilmente seus resultados.

Esse modelo de análise tem por objeto demonstrar o valor do dinheiro no tempo, ou seja, demonstra se o valor futuro de empreendimento trazido em moeda presente seria viável.

Segundo WESTERFIELD e JAFF (2002):

A principal vantagem do VPL é o fato de considerar o valor do dinheiro no tempo, pois permite calcular o valor presente do investimento levando em consideração todos os fluxos de caixas futuro.

MATHIAS (2008) define os objetivos do VPL da seguinte forma:

O Valor Presente Líquido é a diferença entre o valor presente do projeto e o custo do projeto na data atual. VPL positivo significa que o projeto vale mais do que custa, ou seja, é lucrativo. VPL negativo significa que o projeto custa mais do que vale, ou seja, se for implantando, trará prejuízo.

De acordo com o exposto pelos autores utilizaremos a análise do VPL como ferramenta de suporte à identificação da viabilidade do investimento.

LAPPONI (2000) também comenta sobre a interpretação da análise: “Sempre que o valor presente dos retornos for maior que o valor presente do investimento, calculando a taxa mínima requerida, o projeto deverá ser aceito. E caso contrário, se o VPL for negativo, o projeto deverá ser recusado”.

## 2.8. TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A Taxa Interna de Retorno é a taxa que fará com que o VPL do projeto seja igual à zero, ou seja, é a taxa de retorno que o projeto trará.

Segundo PUCCINI (1999): “TIR é a taxa interna de retorno de um fluxo de caixa que faz seu valor presente líquido ser igual a zero”

HAZZAN E POMPEO (2007) fazem a seguinte colocação sobre a TIR: “De um modo geral, pode-se definir taxa interna de retorno como sendo a taxa de juros que faz com que dois conjuntos de capitais (um de entradas de caixa e outro de saídas de caixa) tenham o mesmo valor atual”.

Como a TIR é o valor que representa a taxa de retorno de um projeto, quanto maior, melhor será o retorno esperado por esse projeto.

No entanto esse modelo de análise deve ser aplicado com cuidado, pois a possibilidade de mais de uma troca de sinal durante seu cálculo pode induzir ao erro. ABREU FILHO (2008) faz a seguinte colocação: “A principal desvantagem é o risco de se usar o critério quando há mais de uma inversão de sinal. Nesse caso, podem-se encontrar várias TIRs positivas”.

A TIR é um critério importante de avaliação de empreendimentos, mas deve ser usada por pessoas que conheçam suas armadilhas e saibam como contorná-las.

## 2.9. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (*strengths, weakness, opportunities and threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa tem utilidade para situar a mesma, traçando um panorama da situação atual e prevista para o negócio.

Em um primeiro momento, busca-se identificar cenários de ordem macro-ambiental e fatores micro-ambientais. Dentro dos fatores macro-ambientais, pode-se citar dados demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, sociais e culturais. Já os fatores micro-ambientais envolvem consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores. Deve-se iniciar pela análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e depois partir para o ambiente interno (suas forças e fraquezas).

A análise SWOT é considerada uma ferramenta bastante eficaz por permitir a definição de objetivos e metas com mais precisão e coerência. A empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco da atenção da gestão.

## 2.10. MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

O modelo de negócios Canvas, proposto por Alexander Osterwalder, é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios, onde as descrições formais do negócio se tornam os blocos para construir suas atividades. Com seu padrão de design de modelo de negócios, uma empresa pode facilmente descrever seu modelo de negócios. (OSTERWALDER, 2011)

O modelo de negócios Canvas é um mapa dos principais itens que constituem uma empresa. Pode ser também uma receita de estratégia, onde cada quadrante deve ser sempre revisado ao longo do tempo para saber se cada um está sendo bem atendido ou se é necessário fazer alteração em algum deles para se conseguir um melhor resultado. O mapa é um resumo dos pontos chave de um plano de negócio, mas não deixa de excluir um plano de negócio em si. É uma ferramenta menos formal que pode ser utilizada com mais frequência no dia a dia.

O modelo de negócios Canvas apresenta os seguintes itens:

### a) Infraestrutura:

- i. Principais Atividades: atividades necessárias para executar um modelo de negócio da empresa;
- ii. Principais Recursos: recursos que são necessários para criar valor para o cliente;
- iii. Rede de parceiros: parcerias que complementam os outros aspectos do modelo de negócio.

### b) Oferta:

- i. Proposição de Valor: produtos e serviços oferecidos pelo negócio. Descreve a forma como a empresa se diferencia dos seus

concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de certa empresa e não de outra.

c) Clientes:

- i. Segmentos de clientes: público-alvo para os produtos e serviços de uma empresa;
- ii. Canais: meio pelo qual uma empresa fornece produtos e serviços aos clientes. Isso inclui a estratégia de marketing e de distribuição de uma empresa;
- iii. Relacionamento com o cliente: a empresa estabelece ligações entre si e os seus diferentes segmentos de clientes.

d) Finanças:

- i. Estrutura de custos: consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios
- ii. Fluxos de receita: forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas; rendimentos de uma empresa.

### **3. METODOLOGIA**

Após a determinação do mercado e do ramo sobre o qual se deseja pesquisar, a organização escolhida para o estudo foi a TOLI, empresa de moda feminina, natural da região nordeste do Brasil, que possui 39 lojas em 25 cidades. A marca possui grande prestígio na região nordeste do país, mas ainda não possui lojas na região sul e por esse motivo opta-se por essa empresa.

A TOLI teve sua fundação em 1992 como uma empresa voltada para a produção de camisetas promocionais, mas ainda nesse mesmo ano abriu sua primeira loja direcionada a mulheres. Hoje com 21 anos, já é uma empresa sólida e espalhada por toda região nordeste, onde optou pelo sistema de franquias para aumentar sua participação no mercado.

Será destacado mais sobre a empresa no plano de negócio apresentado para abertura da mesma.

As informações necessárias para elaboração do plano de negócios foram obtidas através de pesquisa de campo. A empresa franqueadora forneceu diversos dados com relação à estrutura física e pessoal necessária, capital necessário para abertura da loja e previsões de faturamento. Outras informações foram obtidas através de entrevista com gerentes de lojas do ramo, com a área de administração do shopping center e com consultores de negócios.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Toli, franquia em avaliação, foi fundada no ano de 1992, por Amauri Fonseca Filho, e nasceu como uma empresa de produção de camisetas promocionais. Ainda em 1992, abriu a primeira loja, em Natal/RN, voltada para o mercado de moda feminina.

Com nome forte no mercado de moda brasileiro, a Toli redefiniu seu projeto de expansão e em 2010 consolidou sua estratégia de crescimento exclusivamente através de franquias.

Buscando manter-se alinhada às tendências mundiais, em 2012 a Toli atualizou a sua logomarca, que ficou mais leve e feminina, e também o layout da loja, tornando o espaço ainda mais acolhedor e confortável.

Incorporada a uma rede de parceiros e de fornecedores, a Toli utiliza matéria prima, design e estampas exclusivas, possibilitando o desenvolvimento de um trabalho consistente, dentro do conceito de “*Fast Fashion*”. A loja será instalada no Shopping Catuai e os produtos são direcionados ao público feminino, com idade de 25 a 35 anos das classes A e B.

O projeto será financiado com 50% de capital próprio e 50% de capital de terceiros (empréstimo). O investimento inicial estimado é de R\$ 355.000,00, com uma estimativa de *payback* de 24 a 36 meses.

### 4.2. OBJETIVOS

Os principais objetivos da franquia são:

- a) Estabelecer um negócio único de vestuário feminino em Londrina;
- b) Criar empregos;
- c) Fornecer roupas de qualidade superior com um serviço de atendimento diferenciado a um bom preço;

#### 4.3. MISSÃO

Nossa missão é entender as necessidades dos clientes aumentando o nível de satisfação. Nós promoveremos um excelente ambiente de trabalho e uma compensação justa aos nossos funcionários.

Além disso, temos a missão de ser uma loja referência para roupas femininas na cidade de Londrina.

#### 4.4. GARANTIA DO SUCESSO

Os principais elementos de sucesso são: plano efetivo para manutenção do fluxo de caixa através de eliminação de deficiências e entendimento claro do mercado de roupas em Londrina, eficiência nas vendas e manutenção da seriedade e profissionalismo em nossos negócios.

#### 4.5. RESUMO DA EMPRESA

O objetivo primário da loja de Londrina é atrair clientes que se identifiquem com a marca e se tornem fiéis ao estilo proposto. Para tal, a Toli está sempre buscando as tendências nos maiores centros internacionais de moda. Os clientes se divertirão comprando em uma loja com variedade de itens e focada no nível de serviço.

#### 4.6. DESPESAS PARA INÍCIO DE FUNCIONAMENTO

Na tabela 1 estão apresentados os dados detalhados de despesas para iniciar o negócio. O início de funcionamento está planejado para novembro do ano de 2014, pois é um mês tradicionalmente marcado pelas vendas altas devido ao Natal. Na tabela 2 estão listadas as previsões de despesas operacionais que incidirão após abertura do negócio.

A área necessária para instalação da loja é de 60 m<sup>2</sup>.

Tabela 1. Despesas iniciais para abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR.

Despesas iniciais (R\$)	
Capital de instalação	180.000,00
Taxa de franquia	40.000,00
Capital de giro	60.000,00
Estoque inicial	60.000,00
Evento de inauguração	15.000,00

Fonte: Dados fornecidos pela franqueadora

Tabela 2. Previsão de despesas operacionais mensais que incidirão após abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR.

Despesas operacionais mensais (R\$)	
Aluguel	10.000,00
Folha salarial	5.500,00
Impostos sobre folha	5.500,00
Despesas com telefone	300,00
Material de escritório	150,00
Propaganda	3% sobre a compra
Contabilidade	250,00
Royalties	12% sobre a compra

#### 4.7. OPERAÇÃO DA LOJA

Como outra franquia de roupa, a Toli Londrina não é única no mercado de vestuário feminino. Por isso, a principal característica será o atendimento

diferenciado para os clientes. A loja será localizada no Shopping Catuai em Londrina.

A loja funcionará sete dias por semana, das 10:00h às 22:00h de segunda a sábado e das 12:00h às 20:00h aos domingos. A operação contará com dois funcionários integrais que trabalharão seis horas por dia, os quais também serão responsáveis pela organização e limpeza. Durante os três primeiros anos de operação não serão oferecidos benefícios aos funcionários com objetivo de estabelecer uma base financeira sólida.

Abaixo segue lista na qual a operação da loja será baseada:

- a) Peças adquiridas poderão ser trocadas em no máximo 30 dias;
- b) Não será devolvido o dinheiro, porém o cliente poderá trocar a peça;
- c) O cliente poderá levar no máximo 5 peças no trocador no mesmo momento;
- d) Os seguintes cartões de crédito serão aceitos: VISA, Mastercard e American Express;

Toda parte financeira da loja será terceirizada durante a fase inicial da operação, porém a partir do momento que forem desenvolvidas pessoas capazes para cuidar da contabilidade, este serviço passará a ser realizado por funcionário próprio.

#### 4.8. ESTOQUES

A loja contará com um software específico desenvolvido exclusivamente para controle de estoques. Com isto as compras poderão ser controladas de maneira mais eficiente, permitindo otimização do estoque. Este mesmo sistema será utilizado para baixas automáticas de peças logo após a venda, desta maneira o estoque estará sempre atualizado. Todo este sistema integrado de controle de estoque levará a uma tomada de decisão mais assertiva. Os custos referentes aquisição deste sistema estão incluídos no capital de instalação.

O sistema da loja incluirá caixa registradora, leitor de código de barras, leitores de cartões de crédito e débito e impressores de comprovantes e notas fiscais. O software também inclui módulos de controle de contas a receber e a pagar e compras. De maneira geral o sistema adquirido é bastante completo e terá todas as funcionalidades para se controlar o fluxo de caixa da loja, permitindo inclusive a geração de relatórios de vendas, custos e lucro gerado por cada vendedor.

O estoque será contado fisicamente a cada duas semanas para identificar algum desvio. Todo procedimento de compras, desde identificação das necessidades até a colocação do pedido, levará uma semana e o prazo de entrega das mercadorias também é de uma semana. Isso permitirá uma manutenção de estoque suficiente para atingimento dos objetivos de faturamento propostos no plano de negócios.

#### 4.9. ANÁLISE DE MERCADO

A loja será instalada em Londrina, a quarta maior cidade da região sul do país e a segunda maior do Paraná com 511 mil habitantes (IBGE, 2010), dos quais 52% são do sexo feminino. O faturamento anual do setor de vestuário no Brasil em 2010 foi de R\$ 129 bilhões anuais, sendo 55% na moda feminina, 20% masculino e 25% infantil (ABRAVEST, 2013), resultando em um consumo per capita de R\$ 786 anuais. Logo em Londrina, considerando apenas o público feminino, o faturamento anual é de aproximadamente R\$ 220 milhões anuais. O rendimento médio na região de Londrina é de R\$14.000 anuais.

#### 4.10. SEGMENTO ALVO

O foco será atingir as clientes das classes A e B as quais possuem uma renda superior à média da região. Próximo ao local onde será instalada a loja existem condomínios de alto padrão e o Campus da Universidade Unopar, além de ser um local com grande movimentação de pessoas.

#### 4.11. PROMOÇÕES E PROPAGANDA

A lealdade do cliente é tão ou mais importante que a satisfação do mesmo, sendo assim, o foco da empresa será na qualidade do serviço de atendimento ao cliente para obter sua fidelidade. Será adotado um programa de auto avaliação onde os clientes responderão às seguintes perguntas com objetivo de entendê-los:

- a) Os produtos da Toli são bons?
- b) A aparência de nossos funcionários e da loja é profissional?
- c) O que faz você querer ir à Toli para fazer compras?
- d) O que você gostaria que mudasse em nossa loja?

Sempre que for feita uma promoção, inicialmente será focado o mercado alvo antes que seja feita para o restante do mercado. Mesmo na realização de promoções deve-se garantir que as mesmas sejam lucrativas, por este motivo será adotado uma metodologia definida para planejamento e realização das promoções.

O investimento em propaganda será de 3% sobre o valor de compra. Será adotado o seguinte plano de propaganda para garantir que todo investimento feito tenha o resultado esperado no aumento de vendas:

- a) Ter sempre certeza do mercado alvo;
- b) Ter sempre uma verba bem definida a ser investida sem desvios;
- c) Contatar pessoas de rádio e TV da região para discussão detalhada antes de qualquer decisão na utilização destes veículos de comunicação;
- d) Conversar com outras pessoas de negócios semelhantes com experiência.

A propaganda da loja deverá ser específica de maneira a atingir o público alvo pretendido pela Toli Londrina. As informações dos clientes, idade, local onde moram, interesses e faixa salarial serão utilizadas como base no planejamento da propaganda de maneira a atingir o efeito planejado.

Será utilizada propaganda escrita, rádio e televisão. Na propaganda escrita serão utilizados elementos visuais com apelos aos interesses dos clientes, focando nossas vantagens únicas sobre os concorrentes. As mensagens no rádio e televisão atingirão maior número de pessoas quando comparadas com qualquer outro tipo de

propaganda e serão utilizadas propagandas de curta duração com mensagens específicas que atraiam o público alvo pelo entendimento das necessidades dos clientes.

#### 4.12. ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO

O foco da Toli Londrina será a qualidade das roupas e alto padrão no atendimento, atrelados a preço atrativo. Nossa promessa está em nossa localização, nos produtos vendidos, nas pessoas atraídas e na atmosfera que será criada. As premissas estratégicas adotadas são:

- a) Todas as pessoas são um cliente em potencial;
- b) Focando inicialmente em um segmento, levará a uma expansão no mercado alvo;

#### 4.13. VANTAGEM COMPETITIVA

A localização é uma vantagem muito importante, por isso foi escolhido um ponto estratégico no shopping próximo à praça de alimentação e cinemas. Outra vantagem competitiva é o desenvolvimento de uma atmosfera e reputação única no mercado através da visão e missão da empresa. Também será oferecida atenção especial a cada cliente quando comparada a média do mercado.

#### 4.14. ESTRATÉGIA DE VENDAS

O objetivo inicial é iniciar o negócio vendendo as roupas que as pessoas precisam para criar uma imagem única delas mesmas. Isto inclui estampas, cores e estilos. Para aumentar as vendas e promover a loja, serão realizados eventos com objetivo de divertir, estimular, promover lazer e encontros sociais. Alguns de nossos eventos incluirão:

- a) Aniversários;
- b) Desfiles;
- c) Conferências;
- d) Concertos;
- e) Convenções;
- f) Exibições

Estes eventos especiais são um veículo poderoso para promover a imagem da loja, dos produtos e serviços. Estes eventos serão utilizados para atrair clientes, vender, aumentar o lucro e apresentar as novas coleções ao público.

Serão aceitos a maior parte dos cartões de crédito. Aceitando cartões de crédito aumentará a lucratividade, velocidade e tamanho das compras dos clientes, promoverá também o aumento das vendas devido a propiciar a possibilidade de vendas por impulso dos consumidores. A venda por cartão também proporciona maior segurança em relação ao recebimento das mesmas.

#### 4.15. RESUMO GERENCIAL

Para garantir o sucesso da operação da loja deverá ser contratado um gerente com experiência em franquias com o objetivo de orientar as pessoas menos experientes para evitar deficiências e erros que levem a prejuízos maiores. Este gerente também será responsável pelos registros do caixa e controle de inventário, garantindo o fluxo da operação.

#### 4.16. CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

A falta de motivação aos vendedores tem causado inúmeros problemas de gestão. Isto porque a motivação induz a busca de objetivos e as pessoas darem o máximo de seu esforço para atingir metas estabelecidas (CHIAVENATO, 1981).

A Toli Londrina entende e reconhece o impacto que os colaboradores têm sobre o sucesso do negócio. Por este motivo serão selecionadas pessoas dentro de

um rigoroso processo e todos passarão por um intensivo programa de treinamento para garantir que tenham as qualificações necessárias para criar uma ótima imagem da loja.

Além disso, a política de remuneração será composta de salário fixo e variável. Esta forma de remunerar os colaboradores visa motivá-los a atingir os objetivos de vendas elaborados pelos gestores.

#### 4.17. PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro contempla o seguinte:

- a) O crescimento será moderado no início das operações. Com ganho do mercado este crescimento será acelerado;
- b) O investimento em propaganda sempre será inferior a 10% das vendas;

O plano financeiro dependerá de algumas premissas e as mais importantes são:

- a) Economia forte sem recessão;
- b) Não haverá nenhuma mudança brusca no mercado da moda, onde o estilo proposto pela loja se torne obsoleto;

#### 4.18. RESUMO DO MODELO DE NEGÓCIO

Na tabela 3 apresentamos um resumo do modelo de negócio a ser adotado pela Toli Londrina. O modelo abaixo foi extraído do método CANVAS de criação de modelo de negócios, onde são avaliados os seguintes itens: clientes alvos, relação com clientes, canais para atingir os clientes, proposição de valor, atividades-chave, recursos-chave, parcerias, principais custos e principais fontes de rendimento.

Tabela 3. Resumo do modelo de negócios a ser adotado pela franquia da loja Toli na cidade de Londrina-PR baseado no método CANVAS.

<b>Parcerias</b>	<b>Atividades-chave</b>	<b>Proposição de valor</b>	<b>Relação com clientes</b>	<b>Clientes alvo</b>
Shopping Franqueador Fornecedores	Contato com franqueador, abertura da loja, abertura do mercado.	Qualidade diferenciada do produto. Alto padrão na qualidade de atendimento. Conhecimento profundo e atendimento personalizado aos clientes.	Busca de conhecimento profundo dos clientes através de eventos realizados pela loja.	Público feminino das classes A e B da região de Londrina.
	<b>Recursos-chave</b>		<b>Canais para atingir cliente</b>	
	Estudo de mercado. Dinheiro para investimento.		Propaganda impressa, no rádio e televisão.	
<b>Principais custos</b>			<b>Principais fontes de rendimento</b>	
Aluguel do espaço, reposição do estoque, mão de obra.			Vendas a prazo e a vista das mercadorias. Aumento de <i>market share</i> .	

Fonte: Adaptado do modelo CANVAS

#### 4.19. ANÁLISE SWOT

A partir da análise do ambiente interno e externo, foram definidas as variáveis proposta para a matriz SWOT. A tabela 4 apresenta as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças encontradas no projeto de abertura da franquia.

Tabela 4. Análise SWOT da franquia Toli na cidade de Londrina-PR.

	Interno	Externo
Positivo	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
	Capital próprio	Mercado crescente
	Treinamento	Região com bom poder aquisitivo
	Serviço especializado	Crescimento das classes C e D
	Forte divulgação na mídia	Aumento de <i>market share</i>
	Preço competitivo	
	Alta qualidade	
	Boa localização	
Negativo	<b>Fraqueza</b>	<b>Ameaças</b>
	Ponto comercial alugado	Concorrência alta na região
	Carteira de clientes na fase inicial	Surgimento de novas marcas
	Pouca experiência no ramo	Marca desconhecida na região
	Dependência de serviços terceirizados	Concorrentes possuem carteira formada

Através da análise SWOT, pode-se notar diversas oportunidades e ameaças para o negócio. O fato de se trabalhar com uma marca de vestuário com alta qualidade e preço competitivo, aliados a um plano de marketing bem elaborado, revela uma grande oportunidade de crescimento, haja vista o crescimento que o mercado consumidor alvo está apresentando. Além disso, a localização da loja também é um ponto forte muito importante, por ser um local de grande circulação do público alvo, além de apresentar uma ótima estrutura de suporte (estacionamentos, elevadores, praça de alimentação, cinemas). Isso tudo leva o consumidor a se sentir mais confortável para fazer suas compras, quando comparado a lojas localizadas nas ruas.

Por outro lado, a análise SWOT também revela algumas ameaças que devem ser foco de ações preventivas por parte dos gestores. O fato de não se ter uma carteira de clientes formada exigirá um investimento maior em marketing no início, bem como correta alimentação do sistema de CRM. O grande número de lojas no setor de vestuário presentes no shopping também é uma grande ameaça ao sucesso do negócio. Para superar esta situação, a loja deverá prestar atendimento diferenciado aos clientes, fazendo com que os mesmos fidelizem tanto pelos produtos quanto pelo serviço que irão receber. Já com relação à falta de experiência no ramo, a contratação de um gerente com conhecimento na área e contatos com consultores minimizarão os riscos de insucesso.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Para início das atividades, diversos investimentos serão necessários, conforme citado anteriormente. Todos os valores estão baseados nos dados informados pela franqueadora Toli e em pesquisas de mercado realizadas na cidade de Londrina-PR.

A seguir serão apresentados três cenários que podem ocorrer na execução do projeto. Estas análises foram elaboradas de acordo com os valores descritos acima e projetadas para um período de 10 anos. Para se fazer a análise do investimento, foram utilizadas ferramentas como fluxo de caixa descontado, período de *payback* simples (PPBS) e descontado (PPBD), VPL e TIR.

No primeiro cenário (Tabela 5) considera-se uma média de vendas de R\$ 120.000,00 / mês. Esse objetivo de vendas, de acordo com a franqueadora, é condizente com a realidade do mercado e muito possível de ser atingido. Por este mesmo motivo, é o que deve se aproximar mais quando da execução do projeto.

Porém, para que se possa fazer uma análise mais criteriosa, outros dois cenários foram analisados. Em um deles, classificado como cenário otimista (Tabela 6), estão apresentados os resultados de vendas 25% acima do cenário realista, ou seja, com faturamento médio de R\$ 150.000,00 / mês.

Já na terceira simulação (Tabela 7), o cenário apresentado é de vendas abaixo da expectativa dos investidores. Nesse caso, foi considerada uma média de vendas de R\$ 90.000,00 / mês, ou seja, 25% abaixo do esperado.

Outro item apresentado nas análises é a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que é o valor mínimo de retorno do investimento exigido pelos acionistas. Após avaliação do mercado e análise dos riscos do empreendimento, a TMA foi definida em 15%, conforme descrito anteriormente.

Tabela 5. Resultados da análise financeira do projeto de abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR, considerando o cenário esperado.

Matriz Financeira	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investimentos											
Ativo Fixo	-R\$ 180.000,00										
Taxa da Franquia	-R\$ 40.000,00										
Capital de Giro	-R\$ 60.000,00										
Receitas		R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.612.800,00	R\$ 1.806.336,00	R\$ 2.023.096,32	R\$ 2.265.867,88	R\$ 2.537.772,02	R\$ 2.842.304,67	R\$ 3.183.381,23	R\$ 3.565.386,97	R\$ 3.993.233,41
Despesas											
Aluguel/Condomínio		-R\$ 120.000,00	-R\$ 128.400,00	-R\$ 137.388,00	-R\$ 147.005,16	-R\$ 157.295,52	-R\$ 168.306,21	-R\$ 180.087,64	-R\$ 192.693,78	-R\$ 206.182,34	-R\$ 220.615,11
Operação*		-R\$ 8.400,00	-R\$ 8.988,00	-R\$ 9.617,16	-R\$ 10.290,36	-R\$ 11.010,69	-R\$ 11.781,43	-R\$ 12.606,13	-R\$ 13.488,56	-R\$ 14.432,76	-R\$ 15.443,06
Inauguração	-R\$ 15.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Financeiras / Cartões (0,5%)		-R\$ 7.200,00	-R\$ 8.064,00	-R\$ 9.031,68	-R\$ 10.115,48	-R\$ 11.329,34	-R\$ 12.688,86	-R\$ 14.211,52	-R\$ 15.916,91	-R\$ 17.826,93	-R\$ 19.966,17
Salários		-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78
Impostos sobre Folha		-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78
Comissões		-R\$ 2.700,00	-R\$ 2.835,00	-R\$ 2.976,75	-R\$ 3.125,59	-R\$ 3.281,87	-R\$ 3.445,96	-R\$ 3.618,26	-R\$ 3.799,17	-R\$ 3.989,13	-R\$ 4.188,59
Estoque	-R\$ 60.000,00	-R\$ 770.000,00	-R\$ 898.800,00	-R\$ 961.716,00	-R\$ 1.029.036,12	-R\$ 1.101.068,65	-R\$ 1.178.143,45	-R\$ 1.260.613,50	-R\$ 1.348.856,44	-R\$ 1.443.276,39	-R\$ 1.544.305,74
Propaganda (3%)		-R\$ 23.100,00	-R\$ 26.964,00	-R\$ 28.851,48	-R\$ 30.871,08	-R\$ 33.032,06	-R\$ 35.344,30	-R\$ 37.818,40	-R\$ 40.465,69	-R\$ 43.298,29	-R\$ 46.329,17
Royalties (12%)		-R\$ 92.400,00	-R\$ 107.856,00	-R\$ 115.405,92	-R\$ 123.484,33	-R\$ 132.128,24	-R\$ 141.377,21	-R\$ 151.273,62	-R\$ 161.862,77	-R\$ 173.193,17	-R\$ 185.316,69
Financiamentos/Juros		-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-	-	-	-	-
Tributos (30%)		-R\$ 116.610,00	-R\$ 124.025,40	-R\$ 157.023,67	-R\$ 195.236,04	-R\$ 239.375,14	-R\$ 290.245,11	-R\$ 348.753,08	-R\$ 415.921,89	-R\$ 492.904,51	-R\$ 581.000,16
Fluxo de Caixa Acumulado	-R\$ 355.000,00	R\$ 109.765,95	R\$ 107.748,55	R\$ 175.307,11	R\$ 254.371,30	R\$ 346.557,64	R\$ 500.517,08	R\$ 624.665,16	R\$ 768.155,94	R\$ 933.619,06	R\$ 1.124.021,17
PPBS	-R\$ 355.000,00	-R\$ 245.234,05	-R\$ 137.485,50	R\$ 37.821,61	R\$ 292.192,92	R\$ 638.750,56	R\$ 1.139.267,64	R\$ 1.763.932,80	R\$ 2.532.088,74	R\$ 3.465.707,80	R\$ 4.589.728,97
		2,78 anos	9,4		2 anos e 9 meses						

PPBS	Saldo	Fluxo de Caixa	Saldo		
0	-R\$ 355.000,00	R\$ -	-R\$ 355.000,00		
1	-R\$ 355.000,00	R\$ 109.765,95	-R\$ 245.234,05	2,78	anos
2	-R\$ 245.234,05	R\$ 107.748,55	-R\$ 137.485,50	9,36	meses
3	-R\$ 137.485,50	R\$ 175.307,11	R\$ 37.821,61		PPBS
4	R\$ 37.821,61	R\$ 254.371,30	R\$ 292.192,92		2 anos e 9 meses
5	R\$ 292.192,92	R\$ 346.557,64	R\$ 638.750,56		
6	R\$ 638.750,56	R\$ 500.517,08	R\$ 1.139.267,64		
7	R\$ 1.139.267,64	R\$ 624.665,16	R\$ 1.763.932,80		
8	R\$ 1.763.932,80	R\$ 768.155,94	R\$ 2.532.088,74		
9	R\$ 2.532.088,74	R\$ 933.619,06	R\$ 3.465.707,80		
10	R\$ 3.465.707,80	R\$ 1.124.021,17	R\$ 4.589.728,97		

PPBD	Saldo	Fluxo de Caixa	F.C. Descontado	Saldo		
		Valor Futuro (FV)	Valor Presente (PV)			
0	-R\$ 355.000,00	R\$ -	R\$ -	-R\$ 355.000,00		
1	-R\$ 355.000,00	R\$ 109.765,95	R\$ 95.448,65	-R\$ 259.551,35	3,43	anos
2	-R\$ 259.551,35	R\$ 107.748,55	R\$ 81.473,38	-R\$ 178.077,97	5,2	meses
3	-R\$ 178.077,97	R\$ 175.307,11	R\$ 115.267,27	-R\$ 62.810,70		PPBS
4	-R\$ 62.810,70	R\$ 254.371,30	R\$ 145.437,61	R\$ 82.626,91		3 anos e 5 meses
5	R\$ 82.626,91	R\$ 346.557,64	R\$ 172.300,39	R\$ 254.927,30		Usado custo de oportunidade para PPBD= TMA = 15%
6	R\$ 254.927,30	R\$ 500.517,08	R\$ 216.387,34	R\$ 471.314,64		
7	R\$ 471.314,64	R\$ 624.665,16	R\$ 234.834,77	R\$ 706.149,41		
8	R\$ 706.149,41	R\$ 768.155,94	R\$ 251.111,53	R\$ 957.260,94		
9	R\$ 957.260,94	R\$ 933.619,06	R\$ 265.392,80	R\$ 1.222.653,74		
10	R\$ 1.222.653,74	R\$ 1.124.021,17	R\$ 277.840,84	R\$ 1.500.494,58		

	FC0	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	FC7	FC8	FC9	FC10
VPL	-R\$ 355.000,00	R\$ 99.787,23	R\$ 89.048,39	R\$ 131.710,83	R\$ 173.739,02	R\$ 215.185,03	R\$ 282.528,84	R\$ 320.552,00	R\$ 358.350,41	R\$ 395.945,62	R\$ 433.358,82
	-R\$ 355.000,00	-R\$ 255.212,77	-R\$ 166.164,38	-R\$ 34.453,55	R\$ 139.285,47	R\$ 354.470,50	R\$ 636.999,34	R\$ 957.551,34	R\$ 1.315.901,75	R\$ 1.711.847,37	R\$ 2.145.206,20

TIR	56,09%	Excel
-----	--------	-------

		Taxa %	Participação %
TMA			
Capital Próprio	R\$ 177.500,00	20	50,0
Banco A	R\$ 177.500,00	10	50,0
Total Capital Necessário	R\$ 355.000,00		100,0
		CMPC = TMA	15,00 %

Operação*	Telefone	R\$ 300,00
	Material de Escritório	R\$ 150,00
	Contabilidade	R\$ 250,00
		R\$ 700,00 mês
		R\$ 8.400,00 ano

Tabela 6. Resultados da análise financeira do projeto de abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR, considerando o cenário otimista.

Matriz Financeira		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investimentos	Ativo Fixo	-R\$ 180.000,00										
	Taxa da Franquia	-R\$ 40.000,00										
	Capital de Giro	-R\$ 60.000,00										
Receitas		R\$ 1.800.000,00	R\$ 2.016.000,00	R\$ 2.257.920,00	R\$ 2.528.870,40	R\$ 2.832.334,85	R\$ 3.172.215,03	R\$ 3.552.880,83	R\$ 3.979.226,53	R\$ 4.456.733,72	R\$ 4.991.541,76	
Despesas	Aluguel/Condomínio		-R\$ 120.000,00	-R\$ 128.400,00	-R\$ 137.388,00	-R\$ 147.005,16	-R\$ 157.295,52	-R\$ 168.306,21	-R\$ 180.087,64	-R\$ 192.693,78	-R\$ 206.182,34	-R\$ 220.615,11
	Operação*		-R\$ 8.400,00	-R\$ 8.988,00	-R\$ 9.617,16	-R\$ 10.290,36	-R\$ 11.010,69	-R\$ 11.781,43	-R\$ 12.606,13	-R\$ 13.488,56	-R\$ 14.432,76	-R\$ 15.443,06
	Inauguração	-R\$ 15.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	Finanças / Cartões (0,5%)		-R\$ 9.000,00	-R\$ 10.080,00	-R\$ 11.289,60	-R\$ 12.644,35	-R\$ 14.161,67	-R\$ 15.861,08	-R\$ 17.764,40	-R\$ 19.896,13	-R\$ 22.283,67	-R\$ 24.957,71
	Salários		-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78
	Impostos sobre Folha		-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78
	Comissões		-R\$ 2.700,00	-R\$ 2.835,00	-R\$ 2.976,75	-R\$ 3.125,59	-R\$ 3.281,87	-R\$ 3.445,96	-R\$ 3.618,26	-R\$ 3.799,17	-R\$ 3.989,13	-R\$ 4.188,59
	Estoque	-R\$ 60.000,00	-R\$ 770.000,00	-R\$ 898.800,00	-R\$ 961.716,00	-R\$ 1.029.036,12	-R\$ 1.101.068,65	-R\$ 1.178.143,45	-R\$ 1.260.613,50	-R\$ 1.348.856,44	-R\$ 1.443.276,39	-R\$ 1.544.305,74
	Propaganda (3%)		-R\$ 23.100,00	-R\$ 26.964,00	-R\$ 28.851,48	-R\$ 30.871,08	-R\$ 33.032,06	-R\$ 35.344,30	-R\$ 37.818,40	-R\$ 40.465,69	-R\$ 43.298,29	-R\$ 46.329,17
	Royalties (12%)		-R\$ 92.400,00	-R\$ 107.856,00	-R\$ 115.405,92	-R\$ 123.484,33	-R\$ 132.128,24	-R\$ 141.377,21	-R\$ 151.273,62	-R\$ 161.862,77	-R\$ 173.193,17	-R\$ 185.316,69
	Financiamentos/Juros		-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-	-	-	-	-
	Tributos (30%)		-R\$ 224.070,00	-R\$ 244.380,60	-R\$ 291.821,49	-R\$ 346.209,61	-R\$ 408.465,53	-R\$ 479.626,35	-R\$ 560.860,06	-R\$ 653.481,71	-R\$ 758.971,51	-R\$ 878.995,20
	Fluxo de Caixa Acumulado		-R\$ 355.000,00	R\$ 360.505,95	R\$ 388.577,35	R\$ 489.835,37	R\$ 606.642,95	R\$ 741.101,89	R\$ 942.406,64	R\$ 1.119.581,46	R\$ 1.322.462,19	R\$ 1.554.442,07

	-R\$ 355.000,00	R\$ 5.505,95	R\$ 394.083,30	R\$ 883.918,67	R\$ 1.490.561,62	R\$ 2.231.663,51	R\$ 3.174.070,14	R\$ 4.293.651,60	R\$ 5.616.113,80	R\$ 7.170.555,87	R\$ 8.989.898,81
<b>PPBS</b>											
		0,98 anos	11,8			11 meses					

PPBS	Saldo	Fluxo de Caixa	Saldo	
0	-R\$ 355.000,00	R\$ -	-R\$ 355.000,00	
1	-R\$ 355.000,00	R\$ 360.505,95	R\$ 5.505,95	0,98 anos
2	R\$ 5.505,95	R\$ 388.577,35	R\$ 394.083,30	11,8 meses
3	R\$ 394.083,30	R\$ 489.835,37	R\$ 883.918,67	
4	R\$ 883.918,67	R\$ 606.642,95	R\$ 1.490.561,62	
5	R\$ 1.490.561,62	R\$ 741.101,89	R\$ 2.231.663,51	
6	R\$ 2.231.663,51	R\$ 942.406,64	R\$ 3.174.070,14	
7	R\$ 3.174.070,14	R\$ 1.119.581,46	R\$ 4.293.651,60	
8	R\$ 4.293.651,60	R\$ 1.322.462,19	R\$ 5.616.113,80	
9	R\$ 5.616.113,80	R\$ 1.554.442,07	R\$ 7.170.555,87	
10	R\$ 7.170.555,87	R\$ 1.819.342,94	R\$ 8.989.898,81	

PPBD	Saldo	Fluxo de Caixa Valor Futuro (FV)	F.C. Descontado Valor Presente (PV)	Saldo	
0	-R\$ 355.000,00	R\$ -	R\$ -	-R\$ 355.000,00	
1	-R\$ 355.000,00	R\$ 360.505,95	R\$ 313.483,43	-R\$ 41.516,57	1,14 anos
2	-R\$ 41.516,57	R\$ 388.577,35	R\$ 293.820,30	R\$ 252.303,73	1,7 meses
3	R\$ 252.303,73	R\$ 489.835,37	R\$ 322.074,70	R\$ 574.378,43	
4	R\$ 574.378,43	R\$ 606.642,95	R\$ 346.850,07	R\$ 921.228,50	
5	R\$ 921.228,50	R\$ 741.101,89	R\$ 368.458,61	R\$ 1.289.687,11	
6	R\$ 1.289.687,11	R\$ 942.406,64	R\$ 407.428,39	R\$ 1.697.115,50	
7	R\$ 1.697.115,50	R\$ 1.119.581,46	R\$ 420.892,14	R\$ 2.118.007,64	
8	R\$ 2.118.007,64	R\$ 1.322.462,19	R\$ 432.315,23	R\$ 2.550.322,87	
9	R\$ 2.550.322,87	R\$ 1.554.442,07	R\$ 441.869,45	R\$ 2.992.192,32	
10	R\$ 2.992.192,32	R\$ 1.819.342,94	R\$ 449.713,75	R\$ 3.441.906,07	

Usado custo de oportunidade para PPBD= TMA = 15%

	FC0	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	FC7	FC8	FC9	FC10
VPL	-R\$ 355.000,00	R\$ 327.732,68	R\$ 321.138,31	R\$ 368.020,56	R\$ 414.345,30	R\$ 460.165,96	R\$ 531.963,98	R\$ 574.522,32	R\$ 616.938,37	R\$ 659.235,18	R\$ 701.435,46
	-R\$ 355.000,00	-R\$ 27.267,32	R\$ 293.870,99	R\$ 661.891,55	R\$ 1.076.236,85	R\$ 1.536.402,81	R\$ 2.068.366,79	R\$ 2.642.889,10	R\$ 3.259.827,48	R\$ 3.919.062,66	R\$ 4.620.498,12

TIR	117,90%	Excel
-----	---------	-------

	Taxa	Participação
	%	%
TMA		
Capital Próprio	R\$ 177.500,00	20
Banco A	R\$ 177.500,00	10
Total Capital Necessário	R\$ 355.000,00	100,0
	CMPC = TMA	15,00 %

Operação*	Telefone	R\$ 300,00
	Material de Escritório	R\$ 150,00
	Contabilidade	R\$ 250,00
		R\$ 700,00 mês
		R\$ 8.400,00 ano

Tabela 7. Resultados da análise financeira do projeto de abertura da franquia de vestuário feminino Toli na cidade de Londrina-PR, considerando o cenário pessimista.

Matriz Financeira	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investimentos											
Ativo Fixo	-R\$ 180.000,00										
Taxa da Franquia	-R\$ 40.000,00										
Capital de Giro	-R\$ 60.000,00										
Receitas		R\$ 1.080.000,00	R\$ 1.209.600,00	R\$ 1.354.752,00	R\$ 1.517.322,24	R\$ 1.699.400,91	R\$ 1.903.329,02	R\$ 2.131.728,50	R\$ 2.387.535,92	R\$ 2.674.040,23	R\$ 2.994.925,06
Despesas											
Aluguel/Condomínio		-R\$ 120.000,00	-R\$ 128.400,00	-R\$ 137.388,00	-R\$ 147.005,16	-R\$ 157.295,52	-R\$ 168.306,21	-R\$ 180.087,64	-R\$ 192.693,78	-R\$ 206.182,34	-R\$ 220.615,11
Operação*		-R\$ 8.400,00	-R\$ 8.988,00	-R\$ 9.617,16	-R\$ 10.290,36	-R\$ 11.010,69	-R\$ 11.781,43	-R\$ 12.606,13	-R\$ 13.488,56	-R\$ 14.432,76	-R\$ 15.443,06
Inauguração	-R\$ 15.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Financeiras / Cartões (0,5%)		-R\$ 5.400,00	-R\$ 6.048,00	-R\$ 6.773,76	-R\$ 7.586,61	-R\$ 8.497,00	-R\$ 9.516,65	-R\$ 10.658,64	-R\$ 11.937,68	-R\$ 13.370,20	-R\$ 14.974,63
Salários		-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78
Impostos sobre Folha		-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78
Comissões		-R\$ 2.700,00	-R\$ 2.835,00	-R\$ 2.976,75	-R\$ 3.125,59	-R\$ 3.281,87	-R\$ 3.445,96	-R\$ 3.618,26	-R\$ 3.799,17	-R\$ 3.989,13	-R\$ 4.188,59
Estoque	-R\$ 60.000,00	-R\$ 770.000,00	-R\$ 898.800,00	-R\$ 961.716,00	-R\$ 1.029.036,12	-R\$ 1.101.068,65	-R\$ 1.178.143,45	-R\$ 1.260.613,50	-R\$ 1.348.856,44	-R\$ 1.443.276,39	-R\$ 1.544.305,74
Propaganda (3%)		-R\$ 23.100,00	-R\$ 26.964,00	-R\$ 28.851,48	-R\$ 30.871,08	-R\$ 33.032,06	-R\$ 35.344,30	-R\$ 37.818,40	-R\$ 40.465,69	-R\$ 43.298,29	-R\$ 46.329,17
Royalties (12%)		-R\$ 92.400,00	-R\$ 107.856,00	-R\$ 115.405,92	-R\$ 123.484,33	-R\$ 132.128,24	-R\$ 141.377,21	-R\$ 151.273,62	-R\$ 161.862,77	-R\$ 173.193,17	-R\$ 185.316,69
Financiamentos/Juros		-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-	-	-	-	-
Tributos (30%)		-R\$ 9.150,00	-R\$ 3.670,20	-R\$ 22.225,85	-R\$ 44.262,48	-R\$ 70.284,75	-R\$ 100.863,88	-R\$ 136.646,09	-R\$ 178.362,06	-R\$ 226.837,51	-R\$ 283.005,11
Fluxo de Caixa Acumulado	-R\$ 355.000,00	-R\$ 140.974,05	-R\$ 173.080,25	-R\$ 139.221,14	-R\$ 97.900,35	-R\$ 47.986,60	R\$ 58.627,53	R\$ 129.748,86	R\$ 213.849,68	R\$ 312.796,06	R\$ 428.699,40

PPBS	-R\$ 355.000,00	-R\$ 495.974,05	-R\$ 669.054,30	-R\$ 808.275,44	-R\$ 906.175,79	-R\$ 954.162,39	-R\$ 895.534,86	-R\$ 765.786,00	-R\$ 551.936,32	-R\$ 239.140,26	R\$ 189.559,14
	9,56 anos		6,7		9 anos e 6 meses						

PPBS	Saldo	Fluxo de Caixa	Saldo
0	-R\$ 355.000,00	R\$ -	-R\$ 355.000,00
1	-R\$ 355.000,00	-R\$ 140.974,05	-R\$ 495.974,05
2	-R\$ 495.974,05	-R\$ 173.080,25	-R\$ 669.054,30
3	-R\$ 669.054,30	-R\$ 139.221,14	-R\$ 808.275,44
4	-R\$ 808.275,44	-R\$ 97.900,35	-R\$ 906.175,79
5	-R\$ 906.175,79	-R\$ 47.986,60	-R\$ 954.162,39
6	-R\$ 954.162,39	R\$ 58.627,53	-R\$ 895.534,86
7	-R\$ 895.534,86	R\$ 129.748,86	-R\$ 765.786,00
8	-R\$ 765.786,00	R\$ 213.849,68	-R\$ 551.936,32
9	-R\$ 551.936,32	R\$ 312.796,06	-R\$ 239.140,26
10	-R\$ 239.140,26	R\$ 428.699,40	R\$ 189.559,14

9,56 anos  
6,72 meses

PPBS  
9 anos e 6 meses

PPBD	Saldo	Fluxo de Caixa	F.C. Descontado	Saldo
		Valor Futuro (FV)	Valor Presente (PV)	
0	-R\$ 355.000,00	R\$ -	R\$ -	-R\$ 355.000,00
1	-R\$ 355.000,00	-R\$ 140.974,05	-R\$ 122.586,13	-R\$ 477.586,13
2	-R\$ 477.586,13	-R\$ 173.080,25	-R\$ 130.873,00	-R\$ 608.459,13
3	-R\$ 608.459,13	-R\$ 139.221,14	-R\$ 91.540,15	-R\$ 699.999,28
4	-R\$ 699.999,28	-R\$ 97.900,35	-R\$ 55.974,84	-R\$ 755.974,12
5	-R\$ 755.974,12	-R\$ 47.986,60	-R\$ 23.857,82	-R\$ 779.831,94
6	-R\$ 779.831,94	R\$ 58.627,53	R\$ 25.346,29	-R\$ 754.485,65
7	-R\$ 754.485,65	R\$ 129.748,86	R\$ 48.777,40	-R\$ 705.708,25
8	-R\$ 705.708,25	R\$ 213.849,68	R\$ 69.907,83	-R\$ 635.800,42
9	-R\$ 635.800,42	R\$ 312.796,06	R\$ 88.916,16	-R\$ 546.884,26
10	-R\$ 546.884,26	R\$ 428.699,40	R\$ 105.967,93	-R\$ 440.916,33

PPBS  
mais de 10 anos

Usado custo de oportunidade para PPBD= TMA = 15%

	FC0	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	FC7	FC8	FC9
VPL	-R\$ 355.000,00	-R\$ 128.158,23	-R\$ 143.041,53	-R\$ 104.598,90	-R\$ 66.867,25	-R\$ 29.795,90	R\$ 33.093,71	R\$ 66.581,68	R\$ 99.762,45	R\$ 132.656,06
	-R\$ 355.000,00	-R\$ 483.158,23	-R\$ 626.199,76	-R\$ 730.798,66	-R\$ 797.665,91	-R\$ 827.461,82	-R\$ 794.368,11	-R\$ 727.786,43	-R\$ 628.023,97	-R\$ 495.367,91

TIR	2,55%	Excel
-----	-------	-------

		Taxa	Participação
		%	%
TMA			
Capital Próprio	R\$ 177.500,00	20	50,0
Banco A	R\$ 177.500,00	10	50,0
Total Capital Necessário	R\$ 355.000,00		100,0
		CMPC = TMA	15,00 %

Operação*	Telefone	R\$ 300,00
	Material de Escritório	R\$ 150,00
	Contabilidade	R\$ 250,00
		R\$ 700,00 mês
		R\$ 8.400,00 ano

Ao analisar o primeiro cenário, ou seja, o realista, pode-se notar que o projeto é considerado viável. Isso é indicado pelo valor de VPL positivo. Além disso, o período de *payback* simples de 2 anos e 9 meses está em concordância com o esperado pela franqueadora (entre 2 e 3 anos). Pode-se observar também que o período de *payback* descontado foi de 3 anos e 5 meses, um pouco superior ao simples. O resultado da TIR de 56,09% também demonstra a viabilidade do empreendimento, visto que é superior à TMA.

O cenário otimista também apresenta viabilidade, visto que projeta VPL positivo e TIR de 117,90%. Além disso, o período de *payback* simples é de apenas 11 meses, e o descontado de 1 ano e 1 mês.

Já o cenário pessimista foi o único que não demonstrou viabilidade do projeto. Isso é determinado pelo fato de o VPL ser negativo e a TIR ficar em 2,55%, quando o mínimo esperado pelos investidores é de 15%. Além disso, o período de *payback* simples é bastante longo, 9 anos e 6 meses. Já o período de *payback* descontado é de mais de 10 anos.

A tabela 8 apresenta um resumo dos resultados obtidos nos diferentes cenários.

Tabela 8. Resumo dos resultados das análises financeiras de abertura da franquia Toli na cidade de Londrina-PR em diversos cenários.

Cenário	Receita R\$/mês	PPBS	PPBD	VPL	TIR %	TMA %
Otimista	R\$ 150.000,00	11 meses	1 ano e 1 mês	FC2	117,90%	15,00
Esperado	R\$ 120.000,00	2 anos e 9 meses	3 anos e 5 meses	FC4	56,09%	15,00
Pessimista	R\$ 90.000,00	9 anos e 6 meses	mais de 10 anos	não recupera em 10 anos	2,55%	15,00

Após análise destes resultados, pode-se notar que o empreendimento é viável nos cenários esperado e realista. Porém, quando da análise do cenário pessimista, o resultado não é satisfatório. Segundo informações da franqueadora e conhecimento do mercado onde será instalada a loja, a receita de vendas varia durante o ano. Em alguns meses se aproxima mais do cenário otimista, em outros, do pessimista. Assim, o cenário esperado é o que mais se aproxima da realidade da média do ano.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia brasileira tem se destacado nos últimos anos pelas oportunidades que apresenta em seus diversos setores. Dentro destes, o setor de vestuários tem obtido grande destaque devido melhora no poder aquisitivo da população do país.

Com o objetivo de facilitar a entrada de novos investidores no mercado, o sistema de *franchising* tem crescido muito no mercado de vestuários, por trazer segurança e *know-how* ao franqueado. Por outro lado, a empresa franqueadora também obtém vantagens através do recebimento de diversas taxas de suas franqueadas.

O presente estudo teve o objetivo de avaliar a importância da elaboração do plano de negócios para avaliação da viabilidade de abertura de uma franquia da Toli, loja no setor de vestuários femininos, na cidade de Londrina-PR.

Através das análises realizadas, os resultados obtidos demonstraram que o projeto é viável nos cenários realista e otimista. Já no cenário pessimista, essa viabilidade não foi obtida.

Os resultados demonstram que, apesar de o sistema de *franchising* trazer certa segurança aos investidores, a gestão profissional do empreendimento tem grande importância na obtenção dos resultados. A gestão de custos, pessoas, clientes e vendas deve ser feita com seriedade, pois serão os principais fatores que determinarão o sucesso ou não do projeto.

Portanto, a elaboração de um plano de negócios para avaliação da viabilidade do empreendimento apresenta fundamental importância para o sucesso do mesmo.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVEST – DADOS DO MERCADO INTERNO. Disponível em: <[www.abravest.org.br](http://www.abravest.org.br)>. Acesso em 20/10/2013

ABF – DESEMPENHO DO SETOR POR SEGMENTO, 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/N%C3%BAmeros%20do%20Franchising/evolucao-do-setor-de-franchising-2012.pdf>>. Acesso em 22/10/2013.

ABREU FILHO, J. C. F. *Finanças Corporativas*. 10 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ALVES, R. V.; Plano de Negócios para uma Franquia. 2013. 58f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Educação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí.

BRASIL. Decreto de Lei no. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências. Brasília, DF. 15/12/1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)> Acesso em 20/10/2013.

CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: 2ª Ed., Editora Atlas, 1981.

CLEMENTE, A.; SOUZA, A. *Decisões financeiras e análise de investimentos*. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1997.

COELHO, K. C.; BEUREN, I. M. Fatores relevantes da franquia na análise dos custos e rentabilidade para o franqueado. *Contab. Vista & Rev.* Belo Horizonte, v.10, n.2, p. 36-41, set. 1999.

HAZZAN, S.; POMPEU, J. N. *Matemática Financeira*. 6 ed. São Paulo. Saraiva, 2007.

IBGE – CENSO 2010. Disponível em <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/apps/areaponderacao/index.html>> Acesso em 05/11/2013.

IBOPE – MERCADO DA MODA BRASILEIRO, 2013. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/Infograficos/Paginas/Mercado-de-moda-brasileiro.aspx>>. Acesso em 25/10/2013.

LAPPONI, J. C. *Projetos de Investimentos: Construção e Avaliação do fluxo de caixa*. São Paulo: Lapponi, 2000.

MATHIAS, W. F.; GOMES, J. M. *Matemática financeira*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OSTERWALDER, A. *Inovação em modelos de negócios – Business Model Generation*. 1. Ed. Alta Books, 2011

PUCCINI, A. L. *Matemática Financeira Objetiva e Aplicada*. 6 ed. Saraiva, 1999.

SEBRAE – O QUE É FRANQUIA? Disponível em: <[http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn\\_fra\\_oque.asp](http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp)>. Acesso em 21/10/2013

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.12, n.1, p. 43-53, janeiro/março 2005.

WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. *Administração Financeira*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2002.

## **8. APÊNDICE**

### **Análise de Ebitda da Franquia Toli**

**DIONEI RAMOS DO AMARAL**

#### **RESUMO**

O caixa operacional das companhias indica o quanto elas podem gerar de caixa proveniente de ativos operacionais. A eficiência financeira pode indicar a formação de caixa proveniente das operações (ativos), e a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrada pela empresa. O efeito do EBITDA nos cenários pessimista, otimista e esperado, indicará a geração de caixa operacional da franquia Toli nas simulações, tornando fácil a análise do investimento como geração de caixa operacional. Será apresentado o fator EBITDA versus receitas geradas ao longo da matriz financeira do plano de negócio da franquia Toli. Observando a geração de caixa operacional e através do indicador gerencial, EBITDA e fator de geração de caixa, será possível determinar se a franquia Toli é rentável para os acionistas.

Palavras-chave: EBITDA, análise de viabilidade, caixa operacional, LAJIDA.

#### **1. INTRODUÇÃO**

Na tomada de decisão de compra ou venda de negócios, alguns indicadores são observados, como o EBITDA, fluxo de caixa e receitas operacionais.

Esta decisão poderá ser equivocada, para tanto, será analisado os cenários Otimistas, Esperados e Pessimistas, de modo a verificar onde pode chegar o caixa da organização, frente a uma crise.

Para tornar a decisão de abrir o negócio da franquia Toli, os cenários poderão auxiliar na decisão de maneira positiva, visto que será observado as receitas operacionais.

Outra informação importante para a tomada de decisão, será a comparação entre EBITDA e fator EBITDA, frente ao fluxo de caixa, que tornará mais clara a saúde financeira e dará parâmetros assertivos para a tomada de decisão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 DEFINIÇÃO DE EBITDA**

O significado de EBITDA, sigla em inglês, *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation / Depletion and Amortization*, e que traduzido para o português, LAJIDA, significa Lucro antes dos Juros, Impostos (sobre lucros), Depreciações / exaustões e Amortizações.

Segundo LUNELLI, 2013, EBITDA difere do EBIT, "...conhecido como o lucro na atividade, no que se refere à depreciação e amortização, pois o EBIT considera estes efeitos contábeis".

O EBITDA é um indicador fortemente utilizado por empresas de capital aberto e por analistas de mercado, senso ainda uma medida simplificada de geração de caixa que se popularizou a partir da década de 90 com a internacionalização dos mercados e as diferenças entre as taxas de depreciação e alíquotas de impostos dos vários países. (ROCHA, 2013 e PEREIRA, 2008).

PEREIRA, 2008 em seu artigo EBITDA: indicador importante para o investidor, afirma que o EBITDA popularizou-se nos EUA na década de 70, e que os analistas brasileiros o utilizam com frequência, principalmente aqueles do mercado de ações.

Até mesmo as instituições financeiras, para conceder crédito, utilizam o indicador como forma de medir a capacidade de pagamento das companhias. (ROCHA, 2013).

No artigo, A importância do EBITDA nas organizações, de PEREIRA, 2009, o autor afirma que “A meta do EBITDA é concentrar a informação no fluxo operacional e na capacidade da empresa em gerar caixa...”, diz ainda que “...esta é a principal razão para a exclusão destas despesas e receitas...”, conforme itens subsequentes.

## 2.2 DEPRECIAÇÃO, AMORTIZAÇÃO OU EXAUSTÃO

É desconsiderado a depreciação, exaustão ou amortização no cálculo do EBITDA, porque estas não representarem desembolso e sim, “...representam uma reintegração ao resultado de valores anteriormente desembolsados”, PEREIRA, 2009. COELHO, 2004, também afirma o mesmo conceito em sua obra.

## 2.3 DESPESAS FINANCEIRAS

PEREIRA, 2009, informa que a exclusão das despesas financeiras decorre do fato destas não fazerem parte do ciclo operacional do negócio (exceto para as instituições financeiras) ou seja, não são ligados ao seu objeto, não é relevante preocupar-se com a forma como as atividades foram financiadas e sim com o desempenho operacional.

## 2.4 RECEITAS FINANCEIRAS

PEREIRA, 2009, também é claro quanto às receitas financeiras, visto que “...não possuem vínculo com a atividade principal, não são resultantes de operações usuais da empresa”.

## 2.5 IMPOSTO SOBRE O LUCRO

Quanto ao imposto de renda da pessoa jurídica (IRPJ) e a contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL) incidentes sobre o lucro da companhia,

PEREIRA, 2009, cita que "...são excluídos também do cálculo do EBITDA, por serem influenciados por outros itens não operacionais".

COELHO, 2004 também é unânime na explicação quando a exclusão dos impostos sobre o lucro.

## 2.6 DEFINIÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

A solvência da companhia, ou, o Fluxo de Caixa nada mais é do que o movimento de entradas e saídas de dinheiro.

Segundo MENUTOLE, 2008:14, "...Planejamento ou Orçamento de Caixa nos proporciona uma visão de recebimentos e pagamentos que ocorrerão em um determinado período. Quando este resultado for superávit (recebimentos maiores que os pagamentos), podemos fazer aplicações a curto prazo. Quando o resultado for déficit (pagamentos maiores que recebimentos), teremos que utilizar financiamentos a curto prazo. A principal parte do Planejamento Financeiro é a Administração da Liquidez, ou seja, assegurar que a empresa não tenha deficiência de caixa."

## 2.7 EBITDA AJUSTADO

De acordo com ASSAF NETO, 2012, o EBITDA ajustado surge nas apurações, onde são desconsideradas despesas não recorrentes, ou seja, aquelas que não se espera que se repitam no futuro próximo.

Como exemplo de receitas não recorrentes, ASSAF NETO, 2012, cita: "...créditos fiscais, receitas na alienação de uma participação acionária etc."

Para despesas não recorrentes, ASSAF NETO, 2012, cita: "...multas, acidentes na fábrica, gastos com implantação de novos sistemas de controle operacional etc."

## 2.8 O PROBLEMA DO EBITDA

O EBITDA pode dar uma falsa idéia sobre a efetiva liquidez da empresa, segundo comentários do consultor Carlos Alberto Zaffani no artigo de PEREIRA, 2009. Além disso, ele ressalta que:

- ✓ O indicador não considera o montante de reinvestimento requerido (pela depreciação), fator especialmente crítico nas empresas que apresentam ativos operacionais de vida curta;
- ✓ O EBITDA não considera as mudanças no capital de giro e, portanto, sobrevaloriza o fluxo de caixa em períodos de crescimento do capital de giro;
- ✓ O EBITDA nada apresenta sobre a qualidade dos lucros;

## 2.9 COMO CALCULAR O EBITDA?

Para calcular o EBITDA é necessário primeiro calcular o lucro operacional, de acordo com os critérios utilizados no Brasil, que é a subtração, a partir da receita líquida, do custo dos produtos vendidos (CPV), das despesas operacionais e das despesas financeiras líquidas (despesas menos receitas com juros e outros itens financeiros). Segundo LUNELLI, 2008, “...porque essas contas não representam saída de caixa efetiva no período.”.

Depois, é só somar ao lucro operacional os juros, a depreciação e amortização.

LUNELLI, 2008, explica em sua obra que outra conta que deve ser acrescentada no EBITDA é a despesa financeira líquida, que foge do escopo de análise do indicador, ou seja, de efetivo desempenho operacional. Assim, para o cálculo do EBITDA, adicionam-se os juros, depreciação e amortização (que estão incluídas no CPV e nas despesas operacionais) ao Lucro Operacional Líquido antes dos impostos.

### 3 CALCULO DO EBITDA NOS CENÁRIOS OTIMISTA, ESPERADO E PESSIMISTA

Através da matriz financeira estudada e desenvolvida para a franquia Toli, aplicamos simulação de cenários, de modo a obter mais informações para a análise financeira e calculo do EBITDA.

Nas tabelas abaixo, está representado o cálculo do EBITDA em cada um dos cenários otimista, esperado e pessimista.

Na tabela 1, matriz financeira otimista, é possível observar o resultado do EBITDA ao longo dos 10 anos simulados.

Tabela 1. Matriz financeira otimista da franquia Toli

Matriz Financeira		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Investimentos	Ativo Fixo	-R\$ 180.000,00											
	Taxa da Franquia	-R\$ 40.000,00											
	Capital de Giro	-R\$ 60.000,00											
Receitas		R\$ 1.800.000,00	R\$ 2.016.000,00	R\$ 2.257.920,00	R\$ 2.528.870,40	R\$ 2.832.334,85	R\$ 3.172.215,03	R\$ 3.552.880,83	R\$ 3.979.226,53	R\$ 4.456.733,72	R\$ 4.991.541,76		
Despesas	Aluguel/Condomínio	-R\$ 120.000,00	-R\$ 128.400,00	-R\$ 137.388,00	-R\$ 147.005,14	-R\$ 157.295,52	-R\$ 168.306,21	-R\$ 180.087,64	-R\$ 192.693,78	-R\$ 206.182,34	-R\$ 220.615,11		
	Operação*	-R\$ 8.400,00	-R\$ 8.988,00	-R\$ 9.617,16	-R\$ 10.290,36	-R\$ 11.010,69	-R\$ 11.781,43	-R\$ 12.606,13	-R\$ 13.488,56	-R\$ 14.432,76	-R\$ 15.443,06		
	Inauguração	-R\$ 15.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00		
	Financeiras / Cartões 0,5%	-R\$ 9.000,00	-R\$ 10.080,00	-R\$ 11.289,60	-R\$ 12.644,35	-R\$ 14.161,67	-R\$ 15.861,08	-R\$ 17.764,40	-R\$ 19.896,13	-R\$ 22.283,67	-R\$ 24.957,71		
	Salários	-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78		
	Impostos sobre Folha	-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78		
	Comissões	-R\$ 2.700,00	-R\$ 2.835,00	-R\$ 2.976,75	-R\$ 3.125,59	-R\$ 3.281,87	-R\$ 3.445,96	-R\$ 3.618,26	-R\$ 3.799,17	-R\$ 3.989,13	-R\$ 4.188,59		
	Estoque	-R\$ 60.000,00	-R\$ 770.000,00	-R\$ 898.800,00	-R\$ 961.716,00	-R\$ 1.029.036,12	-R\$ 1.101.068,65	-R\$ 1.178.143,43	-R\$ 1.260.613,50	-R\$ 1.348.856,44	-R\$ 1.443.276,39	-R\$ 1.544.305,74	
	Propaganda 3%	-R\$ 23.100,00	-R\$ 26.964,00	-R\$ 28.851,48	-R\$ 30.871,08	-R\$ 33.032,06	-R\$ 35.344,30	-R\$ 37.818,40	-R\$ 40.465,69	-R\$ 43.298,29	-R\$ 46.329,17		
	Royalties 12%	-R\$ 92.400,00	-R\$ 107.856,00	-R\$ 115.405,92	-R\$ 123.484,33	-R\$ 132.128,24	-R\$ 141.377,21	-R\$ 151.273,62	-R\$ 161.862,77	-R\$ 173.193,17	-R\$ 185.316,69		
	Financiamentos/Juros	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05						
Tributos	30%	-R\$ 224.070,00	-R\$ 244.380,60	-R\$ 291.821,49	-R\$ 346.209,61	-R\$ 408.465,53	-R\$ 479.626,35	-R\$ 560.860,06	-R\$ 653.481,71	-R\$ 758.971,51	-R\$ 878.995,20		
Fluxo de Caixa Acumulado	-R\$ 355.000,00	R\$ 360.505,95	R\$ 388.577,35	R\$ 489.835,37	R\$ 606.642,95	R\$ 741.101,89	R\$ 942.406,64	R\$ 1.119.581,46	R\$ 1.322.462,19	R\$ 1.554.442,07	R\$ 1.819.342,94		
EBITDA			R\$ 1.354.575,95	R\$ 1.531.757,95	R\$ 1.743.372,87	R\$ 1.981.888,67	R\$ 2.250.636,06	R\$ 2.600.176,44	R\$ 2.941.052,02	R\$ 3.324.800,35	R\$ 3.756.689,97	R\$ 4.242.643,88	
EBITDA X Receitas Geradas			75,25%	75,98%	77,21%	78,37%	79,46%	81,97%	82,78%	83,55%	84,29%	85,00%	

A tabela 2, apresento a matriz financeira esperada, e da mesma forma, é possível observar o resultado do EBITDA ao longo dos 10 anos simulados.

Tabela 2. Matriz financeira esperada da franquia Toli.

Matriz Financeira		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Investimentos	Ativo Fixo	-R\$ 180.000,00											
	Taxa da Franquia	-R\$ 40.000,00											
	Capital de Giro	-R\$ 60.000,00											
Receitas		R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.612.800,00	R\$ 1.806.336,00	R\$ 2.023.096,32	R\$ 2.265.867,88	R\$ 2.537.772,02	R\$ 2.842.304,67	R\$ 3.183.381,23	R\$ 3.565.386,97	R\$ 3.993.233,41		
Despesas	Aluguel/Condomínio	-R\$ 120.000,00	-R\$ 128.400,00	-R\$ 137.388,00	-R\$ 147.005,14	-R\$ 157.295,52	-R\$ 168.306,21	-R\$ 180.087,64	-R\$ 192.693,78	-R\$ 206.182,34	-R\$ 220.615,11		
	Operação*	-R\$ 8.400,00	-R\$ 8.988,00	-R\$ 9.617,16	-R\$ 10.290,36	-R\$ 11.010,69	-R\$ 11.781,43	-R\$ 12.606,13	-R\$ 13.488,56	-R\$ 14.432,76	-R\$ 15.443,06		
	Inauguração	-R\$ 15.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00		
	Financeiras / Cartões 0,5%	-R\$ 9.000,00	-R\$ 10.080,00	-R\$ 11.289,60	-R\$ 12.644,35	-R\$ 14.161,67	-R\$ 15.861,08	-R\$ 17.764,40	-R\$ 19.896,13	-R\$ 22.283,67	-R\$ 24.957,71		
	Salários	-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78		
	Impostos sobre Folha	-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,09	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,34	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,19	-R\$ 126.023,78		
	Comissões	-R\$ 2.700,00	-R\$ 2.835,00	-R\$ 2.976,75	-R\$ 3.125,59	-R\$ 3.281,87	-R\$ 3.445,96	-R\$ 3.618,26	-R\$ 3.799,17	-R\$ 3.989,13	-R\$ 4.188,59		
	Estoque	-R\$ 60.000,00	-R\$ 770.000,00	-R\$ 898.800,00	-R\$ 961.716,00	-R\$ 1.029.036,12	-R\$ 1.101.068,65	-R\$ 1.178.143,43	-R\$ 1.260.613,50	-R\$ 1.348.856,44	-R\$ 1.443.276,39	-R\$ 1.544.305,74	
	Propaganda 3%	-R\$ 23.100,00	-R\$ 26.964,00	-R\$ 28.851,48	-R\$ 30.871,08	-R\$ 33.032,06	-R\$ 35.344,30	-R\$ 37.818,40	-R\$ 40.465,69	-R\$ 43.298,29	-R\$ 46.329,17		
	Royalties 12%	-R\$ 92.400,00	-R\$ 107.856,00	-R\$ 115.405,92	-R\$ 123.484,33	-R\$ 132.128,24	-R\$ 141.377,21	-R\$ 151.273,62	-R\$ 161.862,77	-R\$ 173.193,17	-R\$ 185.316,69		
	Financiamentos/Juros	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05	-R\$ 46.824,05						
Tributos	30%	-R\$ 116.610,00	-R\$ 124.025,40	-R\$ 157.023,67	-R\$ 195.236,04	-R\$ 239.375,14	-R\$ 290.245,11	-R\$ 348.753,08	-R\$ 415.921,89	-R\$ 492.904,51	-R\$ 581.000,16		
Fluxo de Caixa Acumulado	-R\$ 355.000,00	R\$ 109.765,95	R\$ 107.748,55	R\$ 175.307,11	R\$ 254.371,30	R\$ 346.557,64	R\$ 500.517,08	R\$ 624.665,16	R\$ 768.155,94	R\$ 933.619,06	R\$ 1.124.021,17		
EBITDA			R\$ 996.375,95	R\$ 1.130.573,95	R\$ 1.294.046,79	R\$ 1.478.643,47	R\$ 1.687.001,43	R\$ 1.968.906,65	R\$ 2.234.031,74	R\$ 2.532.994,27	R\$ 2.869.799,96	R\$ 3.249.327,07	
EBITDA X Receitas Geradas			69,19%	70,10%	71,64%	73,09%	74,45%	77,58%	78,60%	79,57%	80,49%	81,37%	

A tabela 3, representa a matriz financeira pessimista, onde o resultado é significativamente prejudicado pelo cenário que a matriz financeira está

inserida, demonstrando o resultado do EBITDA ao longo dos 10 anos simulados de forma mais agressiva com os dados.

**Tabela 3. Matriz financeira pessimista da franquia Toli.**

Matriz Financeira		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Investimentos	Ativo Fixo	-R\$ 180.000,00											
	Taxa de Franquia	-R\$ 40.000,00											
	Capital de Giro	-R\$ 60.000,00											
Receitas			R\$ 1.080.000,00	R\$ 1.209.600,00	R\$ 1.354.752,00	R\$ 1.517.322,24	R\$ 1.699.400,91	R\$ 1.903.329,02	R\$ 2.131.728,50	R\$ 2.387.535,92	R\$ 2.674.040,23	R\$ 2.994.925,06	
Despesas	Aluguel/Condomínio		-R\$ 120.000,00	-R\$ 128.400,00	-R\$ 137.388,00	-R\$ 147.005,16	-R\$ 157.295,52	-R\$ 168.306,21	-R\$ 180.087,64	-R\$ 192.693,78	-R\$ 206.182,34	-R\$ 220.615,11	
	Operação*		-R\$ 8.400,00	-R\$ 8.988,00	-R\$ 9.617,16	-R\$ 10.290,36	-R\$ 11.010,69	-R\$ 11.781,43	-R\$ 12.606,13	-R\$ 13.488,56	-R\$ 14.432,76	-R\$ 15.443,06	
	Inauguração		-R\$ 15.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
	Financeiras / Cartões 0,5%		-R\$ 5.400,00	-R\$ 6.048,00	-R\$ 6.773,76	-R\$ 7.586,61	-R\$ 8.497,00	-R\$ 9.516,65	-R\$ 10.658,64	-R\$ 11.937,68	-R\$ 13.370,20	-R\$ 14.974,63	
	Salários		-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,00	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,94	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,40	-R\$ 126.023,78	
	Impostos sobre Folha		-R\$ 71.500,00	-R\$ 76.147,50	-R\$ 81.097,00	-R\$ 86.368,40	-R\$ 91.982,94	-R\$ 97.961,20	-R\$ 104.328,67	-R\$ 111.110,04	-R\$ 118.332,40	-R\$ 126.023,78	
	Comissões		-R\$ 2.700,00	-R\$ 2.835,00	-R\$ 2.976,75	-R\$ 3.125,59	-R\$ 3.281,87	-R\$ 3.445,96	-R\$ 3.618,26	-R\$ 3.799,17	-R\$ 3.989,13	-R\$ 4.188,59	
	Estoque		-R\$ 60.000,00	-R\$ 770.000,00	-R\$ 898.800,00	-R\$ 961.716,00	-R\$ 1.029.036,12	-R\$ 1.101.068,65	-R\$ 1.178.143,45	-R\$ 1.260.613,50	-R\$ 1.348.856,44	-R\$ 1.443.276,30	-R\$ 1.544.305,74
	Propaganda 3%		-R\$ 23.100,00	-R\$ 26.964,00	-R\$ 28.851,48	-R\$ 30.871,08	-R\$ 33.032,06	-R\$ 35.344,30	-R\$ 37.818,40	-R\$ 40.465,60	-R\$ 43.298,29	-R\$ 46.329,17	
	Royalties 12%		-R\$ 92.400,00	-R\$ 107.856,00	-R\$ 115.405,92	-R\$ 123.484,33	-R\$ 132.128,24	-R\$ 141.377,21	-R\$ 151.273,62	-R\$ 161.862,77	-R\$ 173.193,17	-R\$ 185.316,69	
	Financiamentos/Juros		-R\$ 46.824,05	R\$ 0,00									
	Tributos	30%		-R\$ 9.150,00	-R\$ 3.670,20	-R\$ 22.225,85	-R\$ 44.262,43	-R\$ 70.284,75	-R\$ 100.863,88	-R\$ 136.646,09	-R\$ 178.362,06	-R\$ 226.837,51	-R\$ 283.005,11
		Fluxo de Caixa Acumulado	-R\$ 355.000,00	-R\$ 140.974,05	-R\$ 173.080,25	-R\$ 139.221,14	-R\$ 97.900,35	-R\$ 47.986,60	R\$ 58.627,53	R\$ 129.748,86	R\$ 213.849,68	R\$ 312.796,06	R\$ 428.699,40
EBITDA			R\$ 638.175,95	R\$ 729.389,95	R\$ 844.720,71	R\$ 975.398,26	R\$ 1.123.366,79	R\$ 1.337.634,86	R\$ 1.527.008,45	R\$ 1.741.068,19	R\$ 1.982.909,95	R\$ 2.256.010,26	
EBITDA X Receitas Geradas			59,09%	60,30%	62,35%	64,28%	66,10%	70,28%	71,63%	72,92%	74,15%	75,33%	

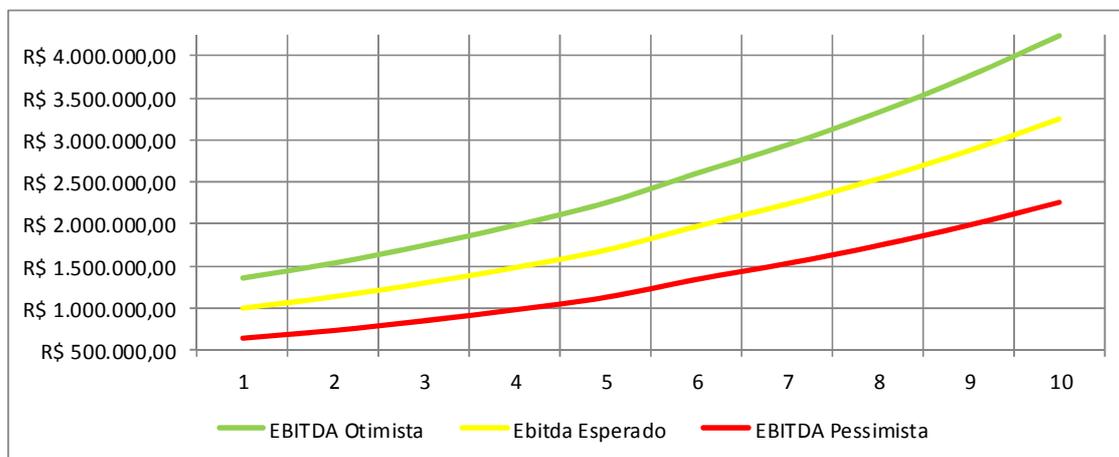
Para melhor explicar os resultados obtidos do EBITDA nos cenários da matriz financeira, a tabela 4, resume os EBITDAs otimista, esperado e pessimista.

**Tabela 4. Resumo dos EBITDAs otimista, esperado e pessimista da franquia Toli.**

Simulação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EBITDA Otimista	R\$ 1.354.575,95	R\$ 1.531.757,95	R\$ 1.743.372,87	R\$ 1.981.888,67	R\$ 2.250.636,06	R\$ 2.600.176,44	R\$ 2.941.055,02	R\$ 3.324.800,35	R\$ 3.756.689,97	R\$ 4.242.643,88
EBITDA Esperado	R\$ 996.375,95	R\$ 1.130.573,95	R\$ 1.294.046,79	R\$ 1.478.643,47	R\$ 1.687.001,43	R\$ 1.968.905,65	R\$ 2.234.031,74	R\$ 2.532.934,27	R\$ 2.869.799,96	R\$ 3.249.327,07
EBITDA Pessimista	R\$ 638.175,95	R\$ 729.389,95	R\$ 844.720,71	R\$ 975.398,26	R\$ 1.123.366,79	R\$ 1.337.634,86	R\$ 1.527.008,45	R\$ 1.741.068,19	R\$ 1.982.909,95	R\$ 2.256.010,26

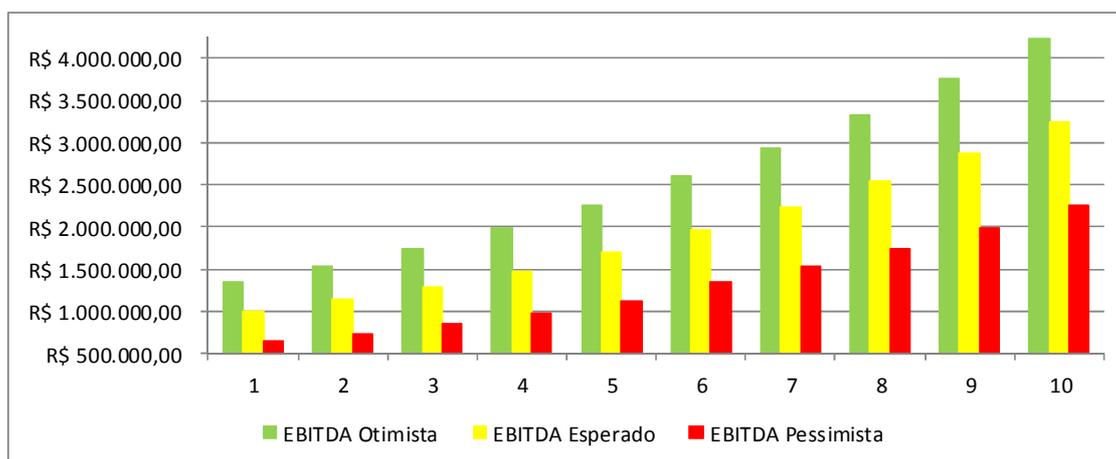
A imagem 1, representa de forma gráfica, gráfico de linhas, o EBITDA nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista. A representação leva em consideração no eixo "x" os 10 anos projetados e no eixo "y" o valor em reais (R\$), obtido no cálculo, através da matriz financeira.

**Imagem 1. Os EBITDAs, em gráfico de linhas, nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista da franquia Toli em valores reais (R\$).**



A imagem 2, representa o EBITDA em formato gráfico, gráfico de colunas agrupadas, os 3 cenários, otimista, esperado e pessimista. A representação leva em consideração no eixo “x” os 10 anos projetados e no eixo “y” o valor em reais (R\$), obtido no cálculo, através da matriz financeira.

**Imagem 2. Os EBITDAs, em gráfico de colunas paralelas, nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista da franquia Toli em valores reais (R\$).**



#### 4 CALCULAR O FATOR EBITDA VERSUS RECEITAS GERADAS NOS CENÁRIOS, OTIMISTA, ESPERADO E PESSIMISTA

O calculo do Fator EBITDA versus receitas geradas nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista, é gerado pela divisão entre o EBITDA e as receitas operacionais.

A tabela 5, representa o resumo do cálculo do Fator EBITDA, desenvolvido na matriz financeiras de cada um dos 3 cenários otimista, esperado e pessimista.

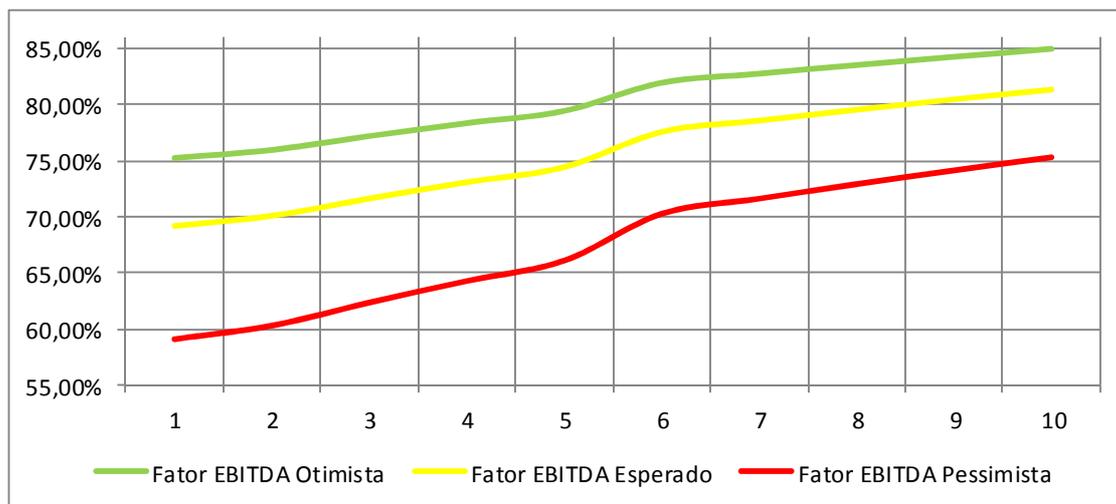
O Fator EBITDA é dado em valores percentuais, por ser produto da divisão entre o EBITDA e as receitas operacionais.

**Tabela 5. O Fator EBITDA, nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista da franquia Toli em valores percentuais (%).**

Simulação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fator EBITDA Otimista	75,25%	75,98%	77,21%	78,37%	79,46%	81,97%	82,78%	83,55%	84,29%	85,00%
Fator EBITDA Esperado	69,19%	70,10%	71,64%	73,09%	74,45%	77,58%	78,60%	79,57%	80,49%	81,37%
Fator EBITDA Pessimista	59,09%	60,30%	62,35%	64,28%	66,10%	70,28%	71,63%	72,92%	74,15%	75,33%

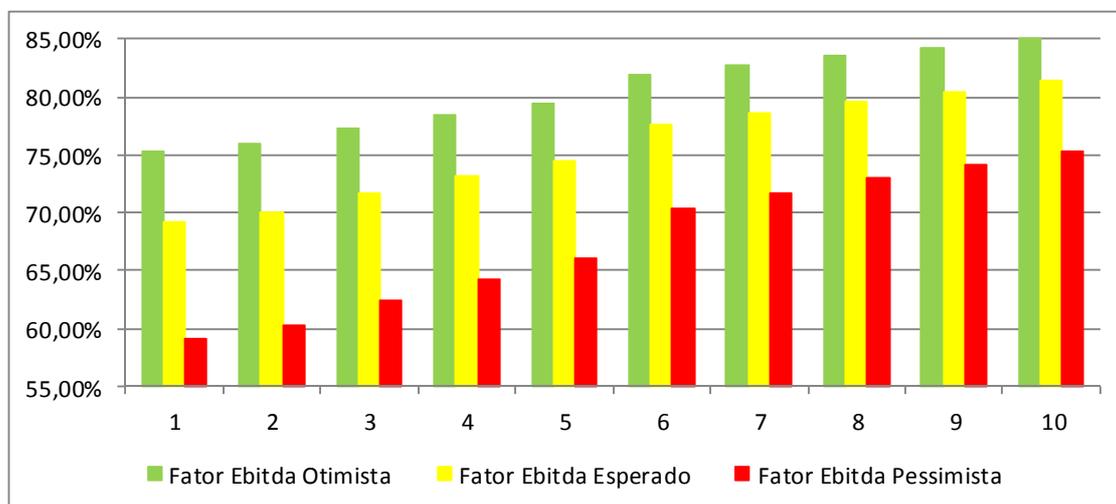
A imagem 3, representa de forma gráfica, gráfico de linhas, o Fator EBITDA nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista. A representação leva em consideração no eixo “x” os 10 anos projetados e no eixo “y” o valor em percentual (%), obtido no cálculo, através da matriz financeira, através da divisão do EBITDA pelas receitas operacionais da franquia Toli.

Imagem 3. O Fator EBITDA, em gráfico de linhas, nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista da franquia Toli em valores percentuais (%).



A imagem 4, representa o Fator EBITDA em formato gráfico, gráfico de colunas agrupadas, os 3 cenários, otimista, esperado e pessimista. A representação leva em consideração no eixo “x” os 10 anos projetados e no eixo “y” o valor em percentual (%), obtido no cálculo, através da matriz financeira.

Imagem 4. O Fator EBITDAs, em gráfico de colunas paralelas, nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista da franquia Toli em valores percentuais (%).



## 5 ANÁLISE DA CAPACIDADE DE GERAÇÃO DE CAIXA NOS CENÁRIOS OTIMISTA, ESPERADOR E PESSIMISTA

O EBITDA também pode ser indicado percentualmente, como demonstrado no exemplo em que através da matriz financeira, observamos uma margem EBITDA de 69,19 %, no ano 1 da simulação e, 81,37 % no ano 10, ou seja, a cada real de receita, gerou-se praticamente R\$ 0,69 em caixa operacional no ano 1 e R\$ 0,81 no ano 10, um aumento de 17,39 %.

Com esta informação, há a possibilidade do gestor estabelecer as metas de desempenho para o ano e estimar cenários futuros.

Entretanto, frases, que definem que “quanto maior o EBITDA de uma empresa, maior tende a ser o seu valor de mercado, já que todos querem uma empresa que produza dinheiro”, podem ser perigosas, pois não consideram detalhes importantes no que tange o contexto geral de uma avaliação, bem como as particularidades envolvidas no cálculo do mesmo.

A tabela 6, apresenta os resultados dos fluxos de caixa na matriz financeira da franquia Toli, nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista.

**Tabela 6. O Fluxo de caixa, nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista da franquia Toli em valores reais (R\$).**

Simulação Fluxo de Caixa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FC Otimista	R\$ 360.505,95	R\$ 388.577,35	R\$ 489.835,37	R\$ 606.642,95	R\$ 741.101,89	R\$ 942.406,64	R\$ 1.119.581,46	R\$ 1.322.462,19	R\$ 1.554.442,07	R\$ 1.819.342,94
FC Esperado	R\$ 109.765,95	R\$ 107.748,55	R\$ 175.307,11	R\$ 254.371,30	R\$ 346.557,64	R\$ 500.517,08	R\$ 624.665,16	R\$ 768.155,94	R\$ 933.619,06	R\$ 1.124.021,17
FC Pessimista	-R\$ 140.974,05	-R\$ 173.080,25	-R\$ 139.221,14	-R\$ 97.900,35	-R\$ 47.986,60	R\$ 58.627,53	R\$ 129.748,86	R\$ 213.849,68	R\$ 312.796,06	R\$ 428.699,40

É possível observar através da tabela 6, que no cenário pessimista, a franquia apresentaria um fluxo de caixa negativo, entre o ano 1 e o ano 5.

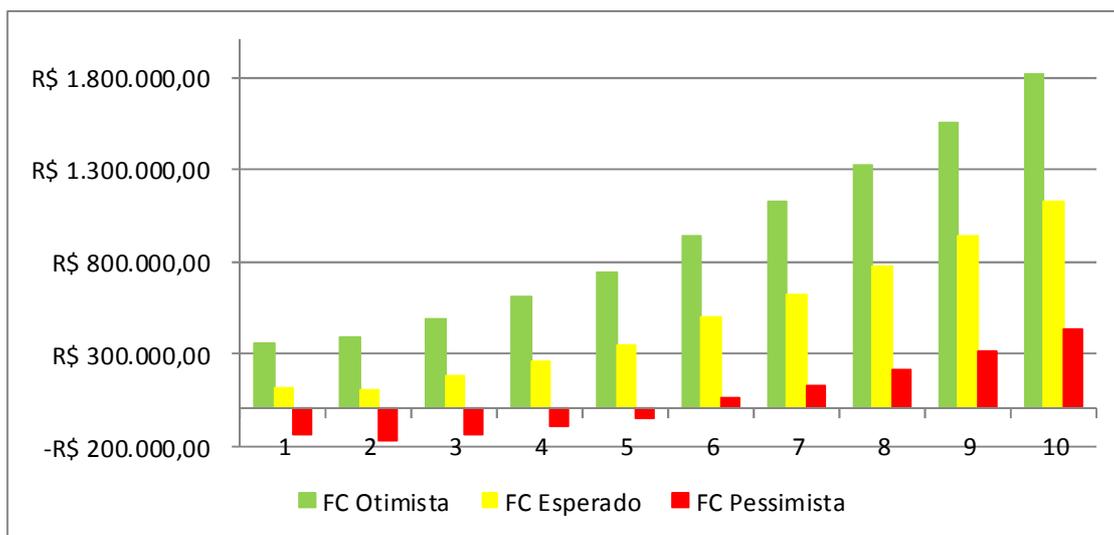
No ano 6 a franquia Toli apresentará um fluxo de caixa positivo, embora modesto.

Este resultado, elucidada a questão da análise do EBITDA, onde utilizar apenas o EBITDA como forma de análise de um negócio, pode levar a conclusões precipitadas e parcialmente enganosa com relação a saúde financeira da empresa.

Desta forma, usar o EBITDA e o fluxo de caixa, conferem maior segurança da análise financeira e econômica.

A imagem 5, representa o fluxo de caixa em formato gráfico, gráfico de colunas agrupadas, os 3 cenários, otimista, esperado e pessimista. A representação leva em consideração no eixo “x” os 10 anos projetados e no eixo “y” o valor em reais (R\$), obtido no cálculo, através da matriz financeira.

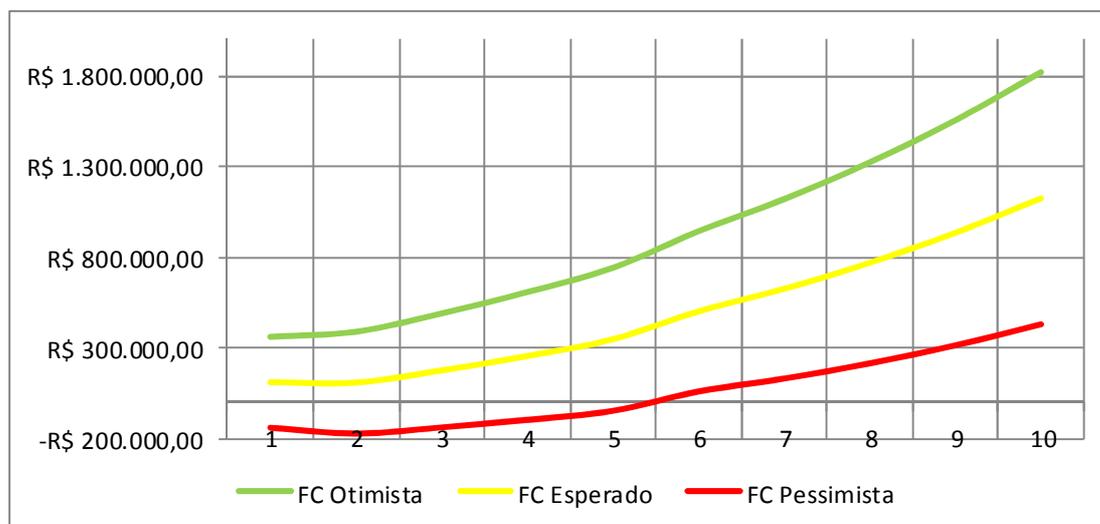
Imagem 5. O Fluxo de Caixa, em gráfico de colunas paralelas, nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista da franquia Toli em valores reais (R\$).



A imagem 5, torna mais claro a observação do fluxo de caixa nos anos 1 até o ano 5, onde este é negativo.

A imagem 6, representa o fluxo de caixa em formato gráfico, gráfico de linhas, os 3 cenários, otimista, esperado e pessimista. A representação leva em consideração no eixo “x” os 10 anos projetados e no eixo “y” o valor em reais (R\$), obtido no cálculo, através da matriz financeira.

Imagem 6. O Fluxo de Caixa, em gráfico de linhas, nos 3 cenários, otimista, esperado e pessimista da franquia Toli em valores reais (R\$).



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A matriz financeira da franquia Toli demonstra o qual rentável é o setor de vestuário no Brasil e como deve ser o investimento inicial e ao longo do tempo.

O presente trabalho teve, como seu principal objetivo, identificar a viabilidade financeira e mercadológica para a abertura de franquia de vestuário feminino na cidade de Londrina-PR.

A gestão profissional do empreendimento tem grande importância na obtenção dos resultados.

Utilizar o indicador EBITDA para tomada de decisões de investimento no setor levará o investidor a tomada de decisão equivocada, visto que nos cenários Otimista e Esperado ele tem ótimos resultados de performance, bem como no cenário Pessimista, onde foi simulado vendas bem abaixo das médias do setor.

Desta forma, a combinação com outros indicadores tornará a decisão mais assertiva, como o fator EBITDA ou o Fluxo de Caixa, que combinará receitas operacionais e despesas financeiras.

A análise do fluxo de caixa, deixou claro neste trabalho, que no cenário Pessimista, entre o ano 1 e o ano 5, o resultado do fluxo de caixa será negativo, conforme as imagens 5 e 6, já apresentadas, frente ao baixo volume de vendas e o pagamento do empréstimo para a abertura da franquia.

O cenário Esperado também indica que entre o ano 1 até o ano 3, o fluxo de caixa não ultrapassará os R\$ 200.000,00, ganhando maior volume de caixa a partir do ano 4, conforme imagem 5, apresentada anteriormente.

Desta forma, conclui-se que é importante utilizar a matriz financeira para analisar o fluxo de caixa, as receitas operacionais, o EBITDA e o fator EBITDA, para a tomada de decisão assertiva.

Embora o EBITDA sozinho já indica como está a companhia, o fluxo de caixa irá indicar a saúde financeira da organização, frente a empréstimos.

Com base na matriz financeira, a franquia Toli é rentável para os acionistas nos cenários Otimista e Esperado, e no caso do cenário Pessimista, indica aos acionistas onde deve ficar a atenção para que no caso do acontecimento do cenário, frente a crises futuras, o que deve ser feito e onde pode chegar os números negativos da organização.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU FILHO, J. C. F., SOUZA, Cristóvão Pereira de, GONÇALVES, Danilo Amerio e CURY, Marcus Vinícius Quintella - **FINANÇAS CORPORATIVAS** - 10 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre – **ESTRUTURA E ANÁLISE DE BALANÇOS**: um enfoque econômico-financeiro – 10ª Ed. – São Paulo / SP, Atlas, 2012;

ASSAF NETO, Alexandre – **MATEMÁTICA FINANCEIRA E SUAS APLICAÇÕES** – 8ª Ed. – São Paulo / SP, Atlas, 2003;

CANCELA, Telma Áurea Duarte – **ALAVANCAGEM FINANCEIRA** - [http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Endividamento\[1\].\\_Foco\\_de\\_Uma\\_Boa\\_ou\\_M\\_Situa\\_o.pdf](http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Endividamento[1]._Foco_de_Uma_Boa_ou_M_Situa_o.pdf), Belém / PA, 2003;

CAVALCANTE, Francisco – **TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE O EBITDA “PARA COLOCÁ-LO NO SEU DEVIDO LUGAR”** – <http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate300.pdf> , 2013;

COELHO, Fabiano - **EBITDA: A busca de uma melhor compreensão do maior vox populi do mercado financeiro** - <http://www.fabianocoelho.com.br/artigos-contabilidade-gestao/Artigo-EBITDA-A-busca-de-uma-melhor-compreensao-do-maior-vox-populi-do-mercado-financeiro.pdf>, 2004;

DIAZ, Fábio Paniza - **EBITDA - "UMA VISÃO CRÍTICA"**: EAESP/FGV, <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5742/1200202336.pdf?sequence=1>, São Paulo, 2002;

LUDÍCIBUS, Sérgio de - **ANÁLISE DE BALANÇOS** - 7ª Ed. – São Paulo/SP, Atlas, 1998;

LUNELLI, Reinaldo Luiz – **ANÁLISE DE BALANÇO** – <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/calculodoebitda.htm>, 2013;

MENUTOLE, Valdir – Apostila **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA I** – 2008;

MUNIZ, Diego e HUPSEL, Thiago – **A FANTASIA DO EBITDA** - <http://www.opequenoinvestidor.com.br/2011/12/a-fantasia-do-ebitda/>, 23/12/2013;

PEREIRA, Luís C. - **A IMPORTÂNCIA DO EBITDA NAS ORGANIZAÇÕES** - <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-importancia-do-ebitda-nas-organizacoes/33184/>, 2009;

PEREIRA, Ricardo - **EBITDA: Indicador Importante para o Investidor** - <http://dinheirama.com/blog/2008/05/14/ebitda-indicador-importante-para-o-investidor/>, 2008;

ROCHA, André – **APÓS ABUSOS, CÁLCULO DO EBITDA AGORA É LEI** – Site <http://www.valor.com.br/valor-investe/o-estrategista/2876970/apos-abusos-calculo-do-ebitda-agora-e-lei>, 23/12/2013;