



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
Curso de Graduação em Administração

Paula Görgen Radici

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLEMENTAR**  
**MODELO DE FRANQUIA PARA A EMPRESA**  
**IRMÃOS BRONZATTO LTDA**

Porto Alegre  
2006

Paula Görgen Radici

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLEMENTAR  
MODELO DE FRANQUIA PARA A EMPRESA  
IRMÃOS BRONZATTO LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Marisa Rhoden

Porto Alegre

2006

Paula Görgen Radici

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLEMENTAR  
MODELO DE FRANQUIA PARA A EMPRESA  
IRMÃOS BRONZATTO LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em..... de..... de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr..... – EA/UFRGS

---

Orientadora - Prof. Marisa Rhoden – EA/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof. Marisa Rhoden, pela orientação e auxílio no desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas Katy, Tiago, Pablo, e Douglas pelas orientações, idéias e ombro amigo, sem os quais as aulas e as madrugadas de trabalho não seriam as mesmas.

“Eu persistirei e Eu vencerei.” (Guti Fraga)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	PROBLEMA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>11</b>
1.3	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	12
1.4	MÉTODO.....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1	EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP).....	14
2.2	FRANQUIA ( <i>FRANCHISING</i> ) .....	16
2.3	ANÁLISE DE INVESTIMENTO .....	23
<b>2.3.1</b>	<b>Custos Fixos.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Custos Variáveis .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Margem de Contribuição .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Custo de Capital.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Ponto de Equilíbrio .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Fluxo de Caixa.....</b>	<b>26</b>
2.3.6.1	Método da Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	27
2.3.6.2	Método do Valor Presente Líquido (VPL).....	28
2.3.6.3	Método do <i>Payback</i> (Tempo de Recuperação do Capital) .....	28
2.3.6.4	Método do <i>Payback</i> Descontado (PBD) .....	29
<b>3</b>	<b>INFORMAÇÕES RELEVANTES .....</b>	<b>31</b>
3.1	INVESTIMENTO INICIAL.....	31
3.2	FLUXOS DE CAIXA .....	31
<b>3.2.1</b>	<b>Fluxos de caixa dos períodos anteriores.....</b>	<b>32</b>
3.2.1.1	Saídas .....	32
3.2.1.1.1	<i>Aluguel</i> .....	32
3.2.1.1.2	<i>Condomínio</i> .....	33

3.2.1.1.3	<i>Contribuição Sindical</i> .....	33
3.2.1.1.4	<i>Estagiários</i> .....	33
3.2.1.1.5	<i>FGTS</i> .....	34
3.2.1.1.6	<i>Fornecedores</i> .....	34
3.2.1.1.7	<i>ICMS</i> .....	34
3.2.1.1.8	<i>Imposto Federal SIMPLES</i> .....	35
3.2.1.1.9	<i>Manutenção de Ar Condicionado</i> .....	36
3.2.1.1.10	<i>Passagens</i> .....	36
3.2.1.1.11	<i>Prestação de Serviços de Contabilidade</i> .....	37
3.2.1.1.12	<i>Provedor de Internet</i> .....	37
3.2.1.1.13	<i>Salários</i> .....	37
3.2.1.1.14	<i>Seguro Imobiliário</i> .....	38
3.2.1.1.15	<i>Taxa de Serviços – SPC</i> .....	38
3.2.1.1.16	<i>Telefones</i> .....	39
3.2.1.2	<i>Entradas</i> .....	39
3.2.1.2.1	<i>Banricompras</i> .....	39
3.2.1.2.2	<i>Master</i> .....	40
3.2.1.2.3	<i>Visa</i> .....	40
3.2.1.2.4	<i>Cheque à Vista</i> .....	41
3.2.1.2.5	<i>Cheque Pré-datado</i> .....	41
3.2.1.2.6	<i>Dinheiro</i> .....	41
<b>4</b>	<b>FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA FRANQUIA</b> .....	<b>42</b>
4.1	<i>ALUGUEL</i> .....	42
4.2	<i>CONDOMÍNIO</i> .....	42
4.3	<i>ESTAGIÁRIOS</i> .....	42
4.4	<i>FORNECEDORES</i> .....	43
4.5	<i>ICMS</i> .....	43
4.6	<i>IMPOSTO FEDERAL SIMPLES</i> .....	43
4.7	<i>PASSAGENS</i> .....	43
4.8	<i>PROVEDOR DE INTERNET</i> .....	43
4.9	<i>RECEITAS</i> .....	44

4.10	ROYALTIES .....	44
4.11	SALÁRIOS.....	44
4.12	SEGURO IMOBILIÁRIO.....	45
4.13	TAXA DE SERVIÇOS – SPC.....	45
4.14	TELEFONES .....	45
4.15	VENDAS .....	45
<b>5</b>	<b>AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO .....</b>	<b>46</b>
5.1	ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DO FRANQUEADO.....	46
<b>5.1.1</b>	<b>O pior cenário de vendas.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1.2</b>	<b>O cenário mais provável de vendas .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1.3</b>	<b>O melhor cenário de vendas.....</b>	<b>49</b>
5.2	ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DO FRANQUEADOR.....	50
<b>6</b>	<b>MODELO PROPOSTO DE FRANQUIA .....</b>	<b>52</b>
6.1	CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO .....	52
<b>6.1.1</b>	<b>Divulgação .....</b>	<b>52</b>
<b>6.1.2</b>	<b>Desenvolvimento dos serviços.....</b>	<b>52</b>
<b>6.1.3</b>	<b>Programação visual externa e interna.....</b>	<b>53</b>
<b>6.1.4</b>	<b>Espaço físico, arquitetura e decoração.....</b>	<b>53</b>
<b>6.1.5</b>	<b>Equipe funcional.....</b>	<b>54</b>
<b>6.1.6</b>	<b>Faturamento médio e rentabilidade .....</b>	<b>54</b>
<b>6.1.7</b>	<b>Localização geográfica.....</b>	<b>55</b>
6.2	PERFIL DO FRANQUEADO.....	55
<b>6.2.1</b>	<b>As funções inerentes ao papel de franqueado .....</b>	<b>56</b>
6.3	INVESTIMENTO.....	58
6.4	O QUE O FRANQUEADOR OFERECE AO FRANQUEADO .....	58
6.5	MONITORAMENTO DE GESTÃO DA FRANQUIA.....	60
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO A – FLUXO DE CAIXA 2004 .....</b>	<b>65</b>

<b>ANEXO B – FLUXO DE CAIXA 2005.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO C – FLUXO DE CAIXA 2006 .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO D – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO TAXA DE ROYALTIES DE 2,5%.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO E – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO TAXA DE ROYALTIES DE 5% .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO F – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO TAXA DE ROYALTIES DE 7,5%.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO G – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO TAXA DE ROYALTIES DE 10%.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO H – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO O PIOR CENÁRIO DE VENDAS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO I – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO O CENÁRIO MAIS PROVÁVEL DE VENDAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO J – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO O MELHOR CENÁRIO DE VENDAS .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO K – FLUXOS DE CAIXA COMPARATIVOS DE GANHO PARA O FRANQUEADOR.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO L – FLUXO DE CAIXA PARA EMPRESA NÃO ENQUADRADA NO IMPOSTO FEDERAL SIMPLES.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO M – FORMAÇÃO DA CONTA AR CONDICIONADO.....</b>	<b>77</b>



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens da franquia para franqueador e franqueado.....	18
Tabela 2 – Tabela de cálculo do ICMS para as EPP's (em reais).....	35
Tabela 3 – Alíquotas para cálculo do Imposto Federal Simples.....	35
Tabela 4 – Valores referentes a vales-transporte pagos pela empresa.....	36
Tabela 5 – Salários pagos anualmente.....	38
Tabela 6 – Percentual de distribuição do cartão Banricompras na conta Receita.....	39
Tabela 7 - Percentual de distribuição do cartão Master Card na conta Receita.....	40
Tabela 8 – Percentual de distribuição do cartão Visa na conta Receita.....	40
Tabela 9 – Salários previstos.....	44
Tabela 10 – Índices de base para o custo de capital.....	47
Tabela 11 – Fluxo de caixa para o franqueador.....	50

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização mundial, assim como a reestruturação do mercado e as alterações dos hábitos e padrões de consumo das pessoas, privilegia a introdução e a intensificação da competição entre as empresas, principalmente no ramo do comércio varejista. Isto faz com que estas empresas busquem, com a ampliação de suas áreas de atuação, atingir novos mercados e conquistar o objetivo da administração financeira: a maximização do valor da empresa.

Para poder participar deste novo cenário que se apresenta as empresas tendem a desenvolver altos níveis de competitividade que são alavancados por estratégias de qualidade, responsabilidade, produtividade e, acima de tudo, pelo estabelecimento da imagem de empresa moderna, que investe em inovação, gerando maiores benefícios para seus clientes e colaboradores e, ao mesmo tempo, aumentando a rentabilidade de seu negócio.

E neste ponto surge o *Franchising*, como um método e arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços, sendo amplamente utilizado internacionalmente como uma estratégia de organização de mercados, com o objetivo de abrir um canal de distribuição e *marketing* altamente produtivo e diferenciado no atendimento ao cliente. Além dos serviços convencionais relacionados à comercialização dos produtos, o *Franchising* pode proporcionar a formação de um bom e padronizado atendimento e as conseqüentes fidelização dos clientes e expansão da marca.

É com vista à adaptação a estas novas mudanças do mercado e com base no método estratégico do *Franchising*, que a empresa Irmãos Bronzatto Ltda. vislumbrou a oportunidade de aumentar a sua fatia no mercado varejista calçadista de Porto Alegre. A realização deste trabalho justifica-se, por este desejo da empresa, e também visa apresentar à mesma condições de: observar se haverá redução dos custos operacionais; promover uma gestão cada vez mais auto-financiada, através de *royalties* (taxas sobre faturamento mensal) e taxas de franquia; manter o controle do negócio, preservando e incentivando a valorização da marca; saber os pontos onde poderá incentivar o franqueado a investir no empreendimento, ficando este mais comprometido, aumentando, desta forma, sua rentabilidade e eficácia dos serviços; obter informações que

possibilitarão a identificação e análise crítica dos sistemas gerenciais e comerciais desenvolvidos atualmente pela empresa.

## 1.1 PROBLEMA

A questão de pesquisa que norteou este trabalho partiu do desejo dos sócios da empresa Irmãos Bronzatto Ltda. em expandir o negócio existente. Esta expansão, entretanto, esbarrou em uma condição primordial estabelecida pelos sócios, o fato de a empresa não deixar de ser Empresa de Pequeno Porte (EPP) e estar enquadrada nos impostos Simples Federal e Simples Gaúcho.

Levando-se em consideração as informações citadas, será feita a análise financeira do sistema de franquias, buscando-se saber, desta forma, se a sua implantação para este caso seria positiva para a empresa e para um possível franqueado.

## 1.2 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo os citados abaixo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade do sistema de franquias na empresa Irmãos Bronzatto Ltda., tanto para o franqueador quanto para o franqueado, partindo de um Modelo de Franquia desenvolvido para a empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para poder atingir o objetivo geral, o trabalho apresenta uma série de objetivos específicos, tais como:

- a) fazer revisão bibliográfica sobre franquias para identificar os tipos e segmentos de franquias existentes e possíveis de serem utilizadas pela empresa;
- b) identificar as vantagens do sistema de franquia para o franqueador e franqueado;
- c) analisar os retornos do projeto;
- d) realização de projeções de caixa;
- e) apresentar um Modelo Proposto de Franquia para a empresa.

### 1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O ofício de comercializar calçados é uma arte que os Bronzatto dominam com maestria há três gerações, desde a pequena sapataria dos avós na Itália, até os modernos pontos de venda que compõe a rede de lojas Bronzatto no dias atuais. Fundada em 1960 por Waldir Antônio Bronzatto a rede mantém-se ativamente presente no mercado de calçados de Porto Alegre com lojas instaladas em *Shopping Centers* e bairros comerciais.

Buscando seguir os passos de sucesso do fundador da marca Bronzatto, e com o objetivo de realizar o sonho de gerenciar seu próprio negócio através da aplicação dos conhecimentos gerenciais modernos adquiridos nas universidades, os herdeiros das Lojas Bronzatto, Patrícia e Leandro, resolveram abrir, em dezembro de 2003, a sua própria empresa, sob a razão social de Irmãos Bronzatto Ltda. Nascia então, mais uma Empresa de Pequeno Porte no mercado de varejo de calçados e artigos de couro de Porto Alegre. A empresa obteve a concessão para utilização da marca sem custos, desde que fosse mantida a tradição do bom atendimento e dedicação ao cliente.

Situada no *Shopping Bourbon Ipiranga*, a Irmãos Bronzatto comercializa calçados de alta qualidade, confeccionados, em sua maioria, com couros nobres. Além disso, mantém expressivas parcerias com as mais renomadas indústrias de calçados nacionais, fato que garante a apresentação aos clientes dos últimos lançamentos de moda. Seu mix de produtos está dividido

nas categorias infantil, feminino, masculino e acessórios (bolsas, cintos e produtos para manutenção de sapatos).

#### 1.4 MÉTODO

Segundo Vergara (2004), as pesquisas podem ser classificadas segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

O presente trabalho foi classificado quanto aos fins como uma pesquisa descritiva e explicativa. Descritiva porque pretende expor características específicas da empresa em questão e estabelecer relações entre as variáveis financeiras apresentadas como base para a análise do investimento e desenvolvimento do modelo de franquia proposto. Explicativa porque, com o auxílio das informações descritas, visa justificar os motivos para a implantação, ou não, do sistema de franquias na empresa Irmãos Bronzatto Ltda., e que fatores e/ou variáveis contribuem para o resultado obtido.

Quanto aos meios, o trabalho foi classificado como um estudo de caso, descrito por Vergara (2004) como limitado a uma empresa e caracterizado por grande profundidade e detalhamento, descrição que se encaixa na proposta apresentada por este trabalho, ou seja, a viabilidade de implantação de um novo modelo de relação comercial em uma empresa.

A coleta de dados para a pesquisa foi feita diretamente na empresa, valendo-se de documentos disponibilizados, tais como, balancetes, regulamentos internos, fluxos de caixas projetados, relatórios de vendas, planilhas de controles financeiros, etc. As análises foram feitas através dos elementos compositores da análise de investimento descrita no referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a proposta de análise de viabilidade de franquear a empresa Irmãos Bronzatto Ltda. faz-se necessária a abordagem de alguns conceitos que caracterizam a empresa e o investimento a ser estudado. Portanto, o objetivo deste capítulo é oferecer um embasamento, através de fundamentação teórica, para uma correta análise das questões propostas, respaldando, assim este trabalho, conforme bibliografia existente. Dentre os conceitos aqui revistos estão:

### 2.1 EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)

Segundo a Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999, Artigo 2º, inciso II, caracteriza-se como Pequena Empresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Contrariando as máximas do mercado atual, que estimula a intensificação da competição entre as empresas, os pequenos empresários há algum tempo vêm se dando conta de que ser pequeno está se transformando em um importante diferencial para a sobrevivência e o sucesso empresarial. A viabilidade da pequena empresa é um fato cada vez mais concreto.

Segundo o autor Alvarez (1996), algumas das vantagens das pequenas empresas sobre as grandes são: é mais simples às pequenas consolidar e dissolver alianças estratégicas com velocidade necessária, de modo a aproveitar oportunidades que surjam e desapareçam; elas conseguem estar mais próximas do mercado, pois não são envolvidas por intrincadas burocracias para intermediar esse contato; é mais simples para elas incorporar novas tecnologias sem perda de tempo, inclusive aquelas relacionadas ao campo da gestão empresarial; os bancos, atualmente,

encaram com bons olhos as EPP's; o impacto das EPP's no meio ambiente é quase sempre menos representativo.

Além das vantagens acima mencionadas, as pequenas empresas contam também com fatores internos e externos de vantagem. Como fatores internos de vantagem o autor cita:

- participação dos empregados: cada vez mais as pequenas empresas têm posto em prática programas de participação dos empregados, e sua vantagem neste campo decorre, sobretudo, da questão numérica, isto significa que, envolver cem pessoas é muito mais simples do que envolver dez ou vinte mil. A participação dos funcionários vem se tornando um pré-requisito para a gestão moderna.
- capacidade para absorção e desenvolvimento de novas tecnologias: as pequenas empresas há algum tempo, vêm dando seus primeiros passos solo no desenvolvimento e implantação de novas tecnologias, deixando com isso de ser apenas reprodutoras de tecnologias já desenvolvidas por empresas de porte maior.
- capacidade para incorporar novas técnicas de gestão: a simplicidade burocrática e o pequeno número de pessoas, associados ao progressivo barateamento do aparato eletrônico, dão à pequena empresa um significativo potencial para implantar e explorar novas técnicas de gestão de forma rápida, econômica e eficiente.

Como fatores externos de vantagem são citados:

- alianças estratégicas: as pequenas empresas conseguem usufruir melhor das alianças formadas por possuírem uma cultura menos suscetível a violações, correndo assim, menor risco de sofrer qualquer tentativa de domínio cultural por parte de outra empresa, o que mantém as vantagens competitivas que motivaram a aliança.
- proximidade do mercado: a pequena empresa tem facilidade de aproximar-se de seus clientes, e como decorrência, dar-lhes um melhor atendimento, pois, uma empresa que se mantenha face a face com seu mercado terá maiores chances de compreendê-lo e, assim, satisfazê-lo.

## 2.2 FRANQUIA (*FRANCHISING*)

A origem da palavra franquia está na Idade Média, mais precisamente na França. Sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. Na época do feudalismo existiam as cidades “francas”, e uma cidade *franche* ou *franchise* era aquela onde pessoas e bens tinham livre circulação e eram isentas de pagamento de taxas e impostos ao poder central e/ou à igreja. Então o verbo *franchiser* queria dizer conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão, desta forma, havia senhores que ofereciam *letter of franchise* (cartas de franquia) às pessoas.

Apesar de ter nascido na França, a prática do *franchising* desenvolveu-se nos Estados Unidos, antes da Guerra Civil Americana, quando em 1850, a *Singer Sewing Machin Company* resolveu conceder uma série de franquias a comerciantes independentes. A empresa resolveu ampliar sua participação no mercado atingindo, a nível de varejo, um território maior, porém com poucos investimentos. Definimos *franchising*, então, como um sistema de distribuição onde o franqueador cede ao franqueado o direito de trabalhar com a marca e cobra por isso uma taxa de franquia. O retorno para a empresa franqueadora é que ela consegue colocar seus produtos no mercado mais facilmente e com menor dispêndio de capital; e para a pessoa que adquirir a franquia será a propriedade de seu próprio negócio, ao mesmo tempo em que estará contando com toda a experiência do franqueador.

Para que haja um melhor entendimento do assunto tratado por este trabalho, serão explicadas, de acordo com as definições da Associação Brasileira de *Franchising*, algumas terminologias adotadas:

- a) franquia: pessoa jurídica que participa de determinada rede utilizando-se do sistema de franquias de um franqueador. O termo ainda designa sistema ou contrato de Franquias.
- b) franqueador: pessoa jurídica que autoriza terceiros (franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do



- negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio;
- c) franqueado: pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia;
  - d) território: área de atuação de uma franquia, determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferência do franqueado;
  - e) *royalties*: remuneração do franqueador em contra partida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado;
  - f) circular de oferta de franquia: documento obrigatório pela Lei de Franquia 8.955, que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia.

Segundo Cherto (1988) para que o sistema de franquia seja vantajoso, para ambas as partes, algumas condições devem ser atendidas, por exemplo, a empresa franqueadora dispor de marca estabelecida no mercado e ter um produto que se diferencie de alguma forma dos concorrentes; e a existência de um mercado consumidor amplo que possibilite a expansão da empresa via franquia. Além disso, franqueado e franqueador devem trabalhar como sócios, reunindo esforços para atingir um objetivo em comum: o sucesso e o crescimento da marca no mercado. Para que isso aconteça é necessária a padronização de produtos e serviços, para que não seja transmitida a idéia de individualismo e competição entre as franquias.

O franqueador deve ter consciência da perda de parte de sua autonomia, pois agora as decisões serão tomadas em conjunto com seu franqueado; em compensação ele terá o ganho na centralização das compras, o que acarretará em um aumento do seu poder de barganha frente aos fornecedores. O franqueado, por sua vez, terá o apoio de uma marca estabelecida, além da orientação e treinamento fornecidos pelo franqueador, o que evita gastos decorrentes de inexperiência. Em contra partida, ele terá que se submeter às regras do sistema, perdendo a independência que teria com um negócio próprio.

Além das vantagens e desvantagens acima citadas, o autor cita ainda mais:

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens da franquia para franqueador e franqueado

VANTAGENS	
FRANQUEADOR	FRANQUEADO
Rapidez na expansão	Marca conhecida e boa reputação
Cobertura mais eficiente de mercados distantes da “matriz”	“Conceito” mercadológico já testado e aprovado
Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo	Facilidade na instalação da unidade de operação
Maior garantia de mercado para seus produtos/serviços	publicidade
Fortalecimento da marca	Redução de custos de instalação e operação
Menos envolvimento nos problemas dia-a-dia dos pontos de venda de varejo	Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas
Menos problemas de natureza trabalhista	<i>feedback</i>
DESVANTAGENS	
FRANQUEADOR	FRANQUEADO
Redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos	Poucas oportunidades para iniciativas individuais
Possibilidade de disputas com franqueados	Pagamentos ao franqueador
Rentabilidade menor	Limitações na venda do negócio
Retorno a prazos mais longos	Limitações quanto a estoques, matérias e suprimentos.

Fonte: FRANCHISING – Revolução do Marketing – Marcelo Cherto (1988)

Vantagens para o franqueador:

- a) rapidez na expansão: o *franchising* permite ao franqueador ampliar sua rede de pontos de venda em um ritmo muito mais veloz do que o que lhe seria possível alcançar se dependesse apenas de recursos (financeiros e humanos) próprios;
- b) cobertura mais eficiente de mercados distantes da “matriz”: o franqueador conta com franqueados com conhecimento específico de cada mercado a ser explorado, fator de extrema importância num país de dimensões continentais como é o Brasil;
- c) alta motivação dos administradores dos pontos de varejo: como a administração de cada ponto de venda estará sob a responsabilidade direta do franqueado é natural que o mesmo esteja muito mais motivado que um mero gerente contratado;

- d) maior garantia de mercado para seus produtos/serviços: como, em geral, os franqueados somente podem comercializar, em suas respectivas unidades, produtos/serviços autorizados pelo franqueador, este tem, nos próprios franqueados, os maiores interessados na promoção desses produtos/serviços;
- e) fortalecimento da marca: pois cada ponto de venda funciona como uma verdadeira combinação entre “*outdoor*” e “*showroom*”, contribuindo também para fortalecer a imagem institucional dos produtos/serviços;
- f) menos envolvimento nos problemas dia-a-dia dos pontos de venda de varejo: já que a administração dos mesmos competirá aos respectivos franqueados;
- g) menos problemas de natureza trabalhista: dado que cada franqueado é juridicamente independente do franqueador, a responsabilidade com relação aos empregados cabe, integralmente, ao franqueado.

Desvantagens para o franqueador:

- a) redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos: o franqueador tem, em cada ponto de varejo, um verdadeiro sócio, o respectivo franqueado, que tem autonomia infinitamente superior à de um funcionário;
- b) possibilidade de disputas com franqueados: com o passar do tempo, na medida em que o franqueado vai aprendendo mais a respeito da condução e administração do negócio e adquirindo mais confiança em si próprio, não é incomum que ele passe a se perguntar: “mas afinal, para que preciso do franqueador?”, entretanto, estas disputas se dão, principalmente, quando não há apoio do franqueador aos seus franqueados;
- c) rentabilidade menor: dado que unidades de varejo operadas diretamente pelo franqueador geram para ele lucratividade superior aos *franchises* da mesma marca. Porém, como o risco sobre o negócio torna-se menor para o franqueador, a médio e longo prazo o retorno sobre o investimento é extremamente bom;
- d) retorno a prazos mais longos: se o franqueador utilizasse os recursos que seriam destinados ao planejamento, estruturação e implantação do sistema de *franchising* na criação de 1 ou 2 pontos de varejo operados diretamente, o retorno sobre o capital investido se daria mais rapidamente.

Vantagens para o franqueado:

- a) marca conhecida e boa reputação: quase sempre, a marca do franqueador é bastante conhecida do público consumidor e seu uso pelo franqueado transfere para seu estabelecimento a boa reputação e o reconhecimento que a franqueador goza junto a esse público;
- b) “conceito” mercadológico já testado e aprovado: o bom franqueador terá testado, na prática, com “unidades-piloto”, o “conceito” da operação cujo *know-how* estará transferindo a seus franqueados, o que reduz sensivelmente os riscos enfrentados por eles;
- c) facilidade na instalação da unidade de operação: franqueador presta orientação e/ou assistência em tudo quanto seja necessário para instalar e iniciar as operações das respectivas unidades, inclusive no que se refere a:
  - escolha do “ponto” para localização da unidade;
  - projeto para instalação;
  - aquisição dos materiais e insumos necessários;
  - acompanhamento das obras;
  - treinamento, tanto do próprio franqueado como da equipe deste;
  - administração e condução da unidade.
- h) publicidade: franqueadores realizam, com contribuição dos franqueados, uma ou várias campanhas promocionais e publicitárias com efeitos, em geral, mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo isoladamente pudesse planejar e veicular;
- i) redução de custos de instalação e operação: franqueadores fazem uso de seu “poder de compra” para obter descontos junto a fornecedores de materiais, e repassam, no todo ou em parte, esses benefícios para seus franqueados. Além disso, o auxílio do franqueador evita que o franqueado cometa erros em obras ou faça encomenda de materiais inapropriados;
- j) desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas: um bom franqueador estará sempre investindo no desenvolvimento de novos produtos e técnicas de *marketing*, bem

como no aprimoramento dos antigos, repassando os benefícios daí advindos para seus franqueados;

- k) *feedback*: o franqueador, por manter contato direto e constante com toda a sua rede de franqueados, tem, em princípio, condições de “sentir” melhor o mercado e de efetuar rapidamente as “correções de rota” que se façam necessárias, orientando os franqueados.

Desvantagens para o franqueador:

- a) poucas oportunidades para iniciativas individuais: em geral, o *franchising* requer padronização, pelo que praticamente não há margem para grandes iniciativas individuais por parte de cada franqueado;
- b) pagamentos ao franqueador: a maioria dos franqueadores requer que seus franqueados lhe paguem uma taxa inicial e/ou um “*royalty*” periódico. Um empresário independente não necessita pagar “*royalties*” a quem quer que seja;
- c) limitações na venda do negócio: como é o franqueador quem seleciona os seus franqueados, estes ficam limitados no que diz respeito ao direito de transferir, sem a anuência do franqueador, os direitos que lhe resultam do contrato, ou até o próprio “ponto”;
- d) limitações quanto a estoques, matérias e suprimentos: a maior parte dos contratos de *franchise* estabelece, para o franqueado, a obrigação de somente adquirir estoques, materiais e/ou suprimentos do próprio franqueador e/ou de quem seja por esse indicado ou autorizado.

O sistema de *franchising* evoluiu sempre buscando melhorar e consolidar a relação de ganha-ganha entre franqueador e franqueado. Esta evolução acabou por criar sensíveis diferenças na operação, o que levou o sistema a ser classificado em três dimensões:

- a) quanto à forma de gestão empresarial:
- primeira geração (franquia marca) – franquias caracterizam-se por possuírem apenas a licença restrita de uso da marca e distribuição do produto com ou sem

exclusividade. Há pouco ou quase nenhum suporte operacional e mercadológico dado ao franqueado pelo franqueador. As franquias desta geração exigem do franqueado bom conhecimento do negócio e capacidade empreendedora, já que o auxílio do franqueador é mínimo ou nulo.

- segunda geração – franqueados recebem algum suporte para a operação do negócio (projetos de arquitetura, aspectos da comercialização do produto, quase nada de transferência de *know-how*), além da licença restrita de uso da marca e distribuição de produtos com ou sem exclusividade. Geralmente os franqueados são direcionados a comprar produtos do franqueador, no caso, único fornecedor, e os *royalties* podem já vir embutidos no preço dos produtos.

- terceira geração (*business format franchising* ou franquia de negócio formado) – franquias representam o que há de mais avançado em franchising, ou seja, um sistema profissionalizado e padronizado. Os franqueados têm licença restrita do uso da marca, os direitos de distribuição de produtos ou serviços próprios ou de terceiros, com exclusividade dentro de determinados limites territoriais, agregado a um sistema de gestão e operação do negócio comprovadamente de sucesso. O suporte operacional do franqueador é intenso e há monitoramento da operação dos franqueados para que estes permaneçam dentro dos padrões pré-definidos.

A classificação das franquias por gerações separa na teoria o que nem sempre é possível na prática, pois é muito comum que as franquias na prática tenham em seus sistemas características de duas gerações.

a) quanto ao âmbito do contrato:

- franquia-mestra (*master franchising*): o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar determinada região em seu nome, dando-lhe a franquia para que atue como franqueador. É uma forma adotada por franqueadores que desejam expandir-se internacionalmente, ou por franqueadores de grandes dimensões. Ex.: *Mc Donalds* do Brasil;

- desenvolvimento de área de franquia (*area development franchise*): o franqueador original concede sua marca a um subfranqueador em um determinado

território, sendo que este não tem o direito de possuir suas próprias unidades, ou seja, ele só poderá subfranquear a terceiros. Este tipo de contrato procura contornar problemas de poder que possam advir da amplitude do contrato anterior;

- franquia de canto (*corner franchise*): o franqueado oferece produtos ou serviços conforme as especificações fornecidas pelo franqueador, mas o seu espaço total não é exclusivo ao produto/serviço da franquia.

b) quanto à natureza do franqueamento:

- franquia de produtos: é criada por franqueador que elabora e executa um produto direcionado ao grande público ou a empresas do setor. Ex.: O Boticário

- franquia de serviços: o franqueador cria uma fórmula de prestação de serviços que é repassada ao franqueado. Ex.: Yázigi

- franquia industrial: refere-se à fabricação de produtos em que tanto o franqueador quanto o franqueado são empresas industriais. O franqueador transfere a tecnologia, a comercialização e a distribuição dos produtos para os franqueados. Ex.: Coca-Cola

- franquia de distribuição: refere-se à elaboração de uma coleção de produtos/serviços cujos canais de distribuição são exclusivos da marca do franqueador. Sua característica básica é que o franqueador não é o fabricante do produto franqueado. Ex.: Distribuidores de Combustíveis.

Um dos instrumentos mais importantes para a avaliação e classificação das franquias é o Contrato Escrito de Franquia, é através dele que se estabelecem as regras do sistema, as obrigações e direitos de cada parte que ficam, assim, sujeitas a um controle legal.

## 2.3 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Segundo Braga (1989), as empresas realizam investimentos para preservar ou ampliar sua competitividade, e decisões acertadas podem assegurar uma confortável posição no mercado durante muitos anos. Portanto, devido à importância dos investimentos realizados por uma

empresa, em sua saúde financeira, há a necessidade de um processo de análise de investimento, que serve para averiguar qual será o retorno que tal investimento trará para a empresa. Para a realização da análise de investimento proposta por este trabalho, é necessário o conhecimento de alguns conceitos, para estes usaremos como base os autores Roberto Braga (1989) e Aswath Damodaran (2002), entre outros.

### **2.3.1 Custos Fixos**

Custos (ou despesas) fixos são aqueles que permanecem constantes dentro de certo intervalo de tempo, independente de alterações que venham a ocorrer no volume de produção e de vendas neste mesmo intervalo. Apesar do custo fixo manter-se inalterado durante certo período, isto não significa que ele seja constante. Um encargo fixo pode ter sua variação corrigida pelo dólar, por exemplo, fato que lhe confere um componente variável.

Os custos fixos integram as despesas totais, tendo, portanto, poderes para afetar o lucro das empresas. Por este motivo ele é um dos elementos utilizados para a análise proposta por este trabalho.

### **2.3.2 Custos Variáveis**

Custos (ou despesas) variáveis são aqueles cujo valor total aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção e vendas. Um exemplo de custo variável em empresas comerciais, caso da empresa em análise, é o custo das mercadorias vendidas (CMV).

Os custos variáveis integram, assim como os custos fixos, as despesas totais, e as suas variações também têm poderes para afetar o lucro das empresas.



### **2.3.3 Margem de Contribuição**

Margem de contribuição representa a parcela remanescente das receitas de vendas depois de deduzidos os custos totais. A diferença entre o preço de venda e o custo variável unitário ( $p - v$ ) é denominada margem de contribuição unitária. A margem de contribuição total e a margem de contribuição unitária constituem elementos importantes na análise do ponto de equilíbrio da empresa, ou seja, onde receitas e despesas se igualam (lucro nulo).

### **2.3.4 Custo de Capital**

Custo de capital pode ser definido como a taxa de retorno necessária a cobertura das despesas financeiras geradas por investimentos realizados por uma empresa, de forma a manter inalterado o valor atual dos lucros esperados. A determinação do custo de capital é fundamental para as decisões de investimento seja através da compra ou do aluguel de um bem e para a definição da estrutura de capital.

### **2.3.5 Ponto de Equilíbrio**

Significa a quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos e pode ser classificado como:

- a) ponto de equilíbrio econômico: é a quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas acrescidas de uma remuneração mínima (custo de oportunidade) sobre o capital investido pela empresa.
- b) ponto de equilíbrio financeiro: é a quantidade que iguala a receita total com a soma de custos e despesas que representam desembolso financeiro para a empresa. Neste caso, os encargos da depreciação são excluídos por não representarem desembolso para empresa.

### 2.3.6 Fluxo de Caixa

Na análise de uma oportunidade de investimento é essencial o conhecimento dos benefícios esperados no futuro, e o fluxo de caixa do projeto é o instrumento financeiro básico para a melhor análise destes benefícios, pois propicia a realização de novos empreendimentos e serve como fator mais importante de medida do potencial efetivo da empresa em implementar novas decisões financeiras.

O fluxo de caixa tem por objetivo principal, a projeção das entradas e das saídas dos recursos financeiros da empresa em um determinado período de tempo, ele é uma demonstração contábil oficial que ajuda a exemplificar a variação ocorrida nas contas de disponibilidades. Podemos, ainda, citar outros objetivos do fluxo de caixa, tais como:

- a) promover a utilização correta das disponibilidades;
- b) proporcionar o correto planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa;
- c) programar os ingressos e desembolsos de caixa, facilitando com isso a visualização dos períodos de escassez e de sobra de recursos;
- d) financiar necessidades cíclicas ou sazonais.

Para que se compreenda a situação financeira de uma empresa podemos utilizar vários tipos de fluxos de caixa, entre eles o Fluxo de Caixa Operacional e o Fluxo de Caixa não Operacional.

Fluxo de caixa operacional é o caixa gerado pelas atividades usuais da empresa, ou seja, a diferença entre as receitas e os custos das operações, não levando em consideração investimentos ou gastos com necessidade de capital de giro. O fluxo de caixa não operacional inclui ajustes em função dos investimentos, tanto em ativo quanto em capital de giro líquido. Para a análise proposta por este trabalho utilizamos apenas o fluxo de caixa operacional.

Na determinação do fluxo de caixa de um investimento deve ser considerado o regime de caixa e não o regime de competência. A entrada e saída efetiva do dinheiro é o ponto essencial da análise, e não o registro contábil a partir do fato gerador das receitas e despesas.

Conforme Zdanowicz (1998), toda a alternativa de investimento deve ser analisada, em sua viabilidade econômico-financeira, através de um fluxo de caixa descontado, considerando-se os futuros ingressos e desembolsos de recursos.

Ainda, segundo Galesne (1999), os critérios de rentabilidade baseados em fluxos de caixa descontados têm duas importantes características: por um lado, supõem a consideração de todos os fluxos de caixa (positivos e negativos) associados a determinado projeto de investimento ao longo de toda a sua vida útil e, por outro lado, fazem uso do princípio do desconto, ou seja, o cálculo do valor presente de alguma quantia futura. Entenda-se valor presente como o valor atual de fluxos de caixa futuros descontados a uma taxa de desconto apropriada.

Partindo-se do fluxo de caixa projetado pode-se concluir se um projeto é viável ou não para a empresa. E para chegar a esta conclusão são utilizados alguns métodos de avaliação tais como: Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) *Payback* (Tempo de Recuperação do Capital) e *Payback* Descontado.

#### 2.3.6.1 Método da Taxa Interna de Retorno (TIR)

Este método calcula a taxa que iguala o valor atual de todas as entradas de caixa ao valor atual de todas as saídas de recursos, calculados como se cada entrada ou saída fosse trazida para a data inicial do fluxo de caixa, levando assim o valor presente líquido do projeto de investimento a se igualar a zero.

A TIR é a taxa de rentabilidade periódica equivalente de um investimento, sendo geralmente definida para períodos anuais. Ela deve ser comparada a uma taxa de rentabilidade mínima exigida em face do risco do projeto, taxa esta que pode corresponder ao custo de capital

da empresa. Sendo a TIR maior ou igual à taxa mínima estipulada, a proposta de investimento poderá ser aprovada; sendo inferior, a proposta deve ser rejeitada.

#### 2.3.6.2 Método do Valor Presente Líquido (VPL)

Este método compara, na data em que o projeto terá seu início, todas as entradas e saídas existentes projetadas no fluxo de caixa, trazendo esses valores futuros para a data inicial, como se cada entrada ou saída do fluxo fosse um montante e quiséssemos calcular o respectivo valor atual, utilizando para tanto a taxa mínima de atratividade definida.

Com os fluxos de caixa presentes pode-se estabelecer se o valor presente das entradas é maior que o valor presente das saídas, verificando-se assim, a viabilidade de um investimento. Portanto, o VPL é a diferença entre os valores atuais das entradas líquidas de caixa e os das saídas de caixa relativas ao investimento líquido. Correspondendo, assim, a uma quantificação dos benefícios adicionais provocados pela proposta do projeto.

Quando o VPL resultar em um número maior ou igual a zero, conclui-se que o projeto deve ser aceito; quando menor que zero, o projeto não é economicamente viável, pois gerará um retorno inferior ao custo de capital ou à rentabilidade mínima exigida pela empresa.

#### 2.3.6.3 Método do *Payback* (Tempo de Recuperação do Capital)

O *Payback* é um dos métodos mais populares utilizado para análise de alternativas de investimento. Consiste em quantificar através do fluxo de caixa, em quanto tempo um investimento é coberto pelas entradas e saídas de caixa ocorridas após a data de realização do desembolso inicial, ou seja, qual o tempo necessário para a recuperação do investimento realizado no projeto.

As propostas de investimento com menor prazo de retorno apresentam maior liquidez e conseqüentemente menor risco. O resultado do *payback* geralmente é expresso em anos. As empresas estabelecem um *payback* máximo, um prazo máximo tolerado pela empresa para recuperar o capital investido, tal que projetos com *payback* que ultrapassem este valor sejam rejeitados. O *payback* funciona, desta forma, como um filtro, um instrumento para a análise inicial de projetos.

Este método pode ser uma medida de risco do projeto, pois quanto maior o seu valor maior é o risco do investimento. Também a liquidez do projeto pode ser medida pelo *payback*, já que será mais líquido o projeto que apresentar menor prazo de recuperação.

As principais limitações do *payback* são: a falta de qualquer desconto envolvido, desconsiderando o valor do dinheiro no tempo e o estabelecimento do limite de tempo máximo aceitável para o retorno do investimento de forma arbitrária. Não existe uma orientação para o estabelecimento deste limite.

#### 2.3.6.4 Método do *Payback* Descontado (PBD)

“Para contornar a deficiência de não considerar o valor do dinheiro no tempo, no método do *payback* simples foi adicionado o custo do capital da empresa. Este novo procedimento é denominado *payback* descontado...”. (Lapponi, 1996)

Os valores investidos em um projetos não são gratuitos, portanto, devemos incluir seus custos durante o prazo de análise do investimento.

Na visão de Lapponi (1996), podemos incluir os custos de duas maneiras diferentes:

- a) acumulação do Valor Presente em cada ano do projeto. Em cada ano, acumulamos o valor presente desse ano com os valores presentes de todos os capitais do fluxo de caixa até esse ano. O resultado será o valor acumulado, até o ano um, na data zero.

b) saldo do projeto com carregamento anual de juros. Em cada ano, adicionamos os juros sobre o saldo do projeto do ano anterior e o retorno desse ano.

Também no *payback* descontado, assim como no *payback*, existe a necessidade de se estabelecer um prazo tolerado para que um projeto de investimento possa ser aceito. Se o PBD for menor que o prazo estabelecido, se aceita o projeto. Se o PBD for igual ao prazo máximo aceitável, é indiferente aceitar ou rejeitar o projeto. Se o PBD for maior que o período de *payback* máximo aceitável, rejeita-se o projeto. Inexiste um critério racional para definir qual o prazo adequado de retorno a considerar.

### 3 INFORMAÇÕES RELEVANTES

Para o estudo proposto por este trabalho utilizou-se como modelo de loja a ser franqueada a unidade situada no *Shopping Bourbon Ipiranga*, por ter esta um público já estabelecido, dados históricos disponíveis e passíveis de análise, e por representar o desejo dos sócios.

#### 3.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial faz parte também do foco deste trabalho, já que é através do estabelecimento do seu valor que se torna possível a avaliação da viabilidade do projeto de franquia.

O valor do investimento inicial foi calculado levando-se em consideração três pontos principais:

- a) valor atual estimado da loja, através de seu mobiliário, maquinário e layout – R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);
- b) valor de estoque mínimo necessário para início das atividades – R\$ 70.000,00 (setenta mil reais) e
- c) valor da marca da empresa – R\$ 20.000,00 (vinte mil reais)

Totalizando assim o montante de R\$ 170.000,00 (cento e setenta mil reais)

#### 3.2 FLUXOS DE CAIXA

Para a análise de viabilidade do investimento proposto, considerou-se apenas o aumento real sofrido pelas contas formadoras dos fluxos de caixas dos períodos apresentados, ou seja, os aumentos foram considerados sem o desconto da taxa de inflação de cada ano.

### **3.2.1 Fluxos de caixa dos períodos anteriores**

Os fluxos de caixa dos anos de 2004 à 2006, utilizados neste trabalho, tiveram suas contas montadas da seguinte forma:

#### **3.2.1.1 Saídas**

As saídas de caixa foram formadas de acordo com o histórico das contas da empresa, fato que possibilitou também as previsões futuras destas mesmas contas.

##### *3.2.1.1.1 Aluguel*

A conta Aluguel foi norteadada pelo contrato de sublocação da empresa, e corresponde a um valor mínimo exigido mensalmente e reajustável cumulativamente, ou um percentual sobre o valor das vendas brutas, entenda-se como vendas brutas o valor total das operações provenientes da venda de mercadorias e/ou serviços realizados pela empresa, excluindo-se as devoluções em dinheiro ou em mercadorias. A empresa obriga-se a pagar sempre o maior valor apurado entre o aluguel mínimo reajustável e o aluguel percentual, conforme rege o contrato citado anteriormente.

O valor do aluguel percentual equivale a 6% (seis por cento) do valor das vendas brutas e o do aluguel mínimo reajustável inicial a R\$ 8.693,10 (oito mil seiscentos e noventa e três reais e dez centavos), sofrendo os seguintes incrementos: 5% (cinco por cento) a cada período de 24 (vinte e quatro) meses, contados da data de assinatura do contrato de sublocação e reajuste anual com base na variação do índice IGP-DI (Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna – da Fundação Getúlio Vargas). Nos 36 (trinta e seis) primeiros meses de atividade foram concedidos, sobre o valor a ser pago de aluguel, descontos da seguinte forma:

1° ao 12° mês = 33,33%



13° ao 24° mês = 22,22%

25° ao 36° mês = 11,11%

No mês de janeiro de cada ano, além do aluguel mínimo correspondente ao mês, a empresa paga um aluguel mínimo adicional (13° aluguel).

#### *3.2.1.1.2 Condomínio*

A conta Condomínio foi calculada com base nos valores mínimos contratuais mensais de R\$ 5.500,00 (cinco mil e quinhentos reais) em 2004, R\$ 6.000,00 (seis mil reais) em 2005, R\$ 6.500,00 (seis mil e quinhentos reais) em 2006, acrescidos das despesas com energia elétrica, água, ar condicionado e o fundo de promoção (0,25% do valor do aluguel mínimo vigente), conforme planilha em anexo. A partir de do ano de 2006 o valor mínimo mensal do condomínio foi fixado em R\$ 6.500,00 (seis mil e quinhentos reais).

#### *3.2.1.1.3 Contribuição Sindical*

O valor da conta Contribuição Sindical equivale a 1% (um por cento) do valor mensal expresso na conta salários, conforme estipulado em Contrato de Convenção Coletiva de Trabalho.

#### *3.2.1.1.4 Estagiários*

Para cálculo da conta Estagiários foi usada a seguinte fórmula:

$$\text{VALOR ESTAGIÁRIOS} = (\text{NE} \times \text{VB}) + \text{CA} \quad (1)$$

Onde:

NE = número de estagiários

VB = valor da bolsa auxílio (R\$ 250,00)

CA = contribuição administrativa (17% sobre o valor de NE x VB)

#### *3.2.1.1.5 FGTS*

O cálculo da conta FGTS foi efetuado de acordo com o disposto na Lei nº 5.107, de 13 de setembro de 1966, regulamentada pelo Decreto nº 59.820, de 20 de dezembro de 1966, que especifica que o FGTS é formado por depósitos mensais, efetuados pelas empresas em nome de seus empregados, no valor equivalente ao percentual de 8% das remunerações que lhes são pagas ou devidas.

#### *3.2.1.1.6 Fornecedores*

Para a montagem da conta Fornecedores dos fluxos de caixa de 2004, 2005 e até o mês de outubro de 2006 foram usados os dados históricos de pagamentos da empresa. Para os meses de novembro e dezembro de 2006 utilizou-se informação de crescimento previsto das vendas para estes respectivos meses, fornecida pela Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre (CDL), os quais seriam de 2% (dois por cento) e 3% (três por cento), respectivamente, em relação ao ano de 2005.

#### *3.2.1.1.7 ICMS*

Como Empresa de Pequeno Porte e com faturamento anual de até R\$ 2.425.725,00 (dois milhões, quatrocentos e vinte e cinco mil setecentos e vinte e cinco reais), a Irmãos Bronzatto Ltda. se enquadra no Simples Gaúcho, como rege a Lei 12.410 de 22 de dezembro de 2005 (Lei do Simples Gaúcho), que leva em consideração a receita bruta da empresa, aplicada em tabela de alíquotas. Até outubro de 2006 a conta ICMS foi montada de acordo com o histórico da empresa,

a partir do referido mês o cálculo de previsão do ICMS foi efetuado com base na previsão de faturamento mensal e tabela de alíquotas do Simples Gaúcho descrita abaixo:

**Tabela 2 – Tabela de cálculo do ICMS para as EPP's (em reais)**

Nº da faixa	Receita Bruta Mensal Tributável (R\$)		Alíquota (%)	Valor a deduzir (R\$)
	acima de	até		
1	0,00	20.376,09	Isento	-
2	20.376,09	60.643,13	2,00	407,52
3	60.643,13	121.286,25	3,00	1.013,95
4	121.286,25		4,00	2.226,82

Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado do RS - <http://www.sefaz.rs.gov.br>

### 3.2.1.1.8 Imposto Federal SIMPLES

O cálculo da conta Imposto Federal SIMPLES teve como balizadora a Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996 (Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte "SIMPLES"). Para determinação do percentual a ser utilizado, foi identificado, primeiramente, o total da receita bruta acumulada dentro do ano de atividade, incluindo o próprio mês em que se estava fazendo a apuração. Após, identificou-se a faixa de receita bruta acumulada em que se encontrava a empresa com o auxílio da tabela abaixo:

**Tabela 3 – Alíquotas para cálculo do Imposto Federal Simples**

Receita bruta acumulada	EPP não contribuinte do IPI
Até 240.000,00	5,40%
De 240.000,01 até 360.000,00	5,80%
De 360.000,01 até 480.000,00	6,20%
De 480.000,01 até 600.000,00	6,60%
De 600.000,01 até 720.000,00	7,00%
De 720.000,01 até 840.000,00	7,40%
De 840.000,01 até 960.000,00	7,80%
De 960.000,01 até 1.080.000,00	8,20%
De 1.080.000,01 até 1.200.000,00	8,60%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	9,40%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	9,80%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,20%

De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,60%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,40%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,80%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,20%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	12,60%
Acima de 2.400.000,01	15,12%

Fonte: Ministério da Fazenda – Receita Federal - <http://www.receita.fazenda.gov.br>

O valor devido mensalmente, recolhido pela empresa, foi o resultante da aplicação sobre a receita bruta mensal auferida da alíquota correspondente.

#### 3.2.1.1.9 *Manutenção de Ar Condicionado*

O valor da conta Manutenção de Ar Condicionado foi fundamentado em contrato firmado com empresa de manutenção e serviços, sendo no valor fixo de R\$ 50,00 (cinquenta reais) mensais, e permanecendo inalterado no decorrer dos períodos.

#### 3.2.1.1.10 *Passagens*

A conta Passagens leva em consideração o número total de vales-transporte usados pelos funcionários e o aumento anual progressivo da tarifa de transporte de Porto Alegre desde 2003, conforme tabela abaixo:

**Tabela 4 – Valores referentes a vales-transporte pagos pela empresa**

PASSAGENS	VALOR TARIFA	NÚMERO DE VALES	TOTAL
2004	1,45	250	362,50
2005	1,65	300	495,00
2006	1,85	400	740,00

Fonte: elaborada pela autora

#### *3.2.1.1.11 Prestação de Serviços de Contabilidade*

A conta Prestação de Serviços de Contabilidade foi montada, até o mês de agosto de 2006, a partir dos dados históricos da empresa. Do referido mês às projeções anuais, o valor de referência foi o estipulado em novo contrato com assessoria contábil, sendo fixado em R\$ 450,00 (quatrocentos e cinquenta reais) mensais.

#### *3.2.1.1.12 Provedor de Internet*

A conta Provedor de Internet foi montada a partir dos dados históricos da empresa e contrato firmado com empresa provedora de acesso à internet, sendo o valor inicial, no ano de 2004, de R\$ 35,55 (trinta e cinco reais e cinquenta e cinco centavos), o qual sofreu decréscimo por negociação no ano de 2005, passando ao valor de R\$ 32,20 (trinta e dois reais e vinte centavos). A negociação citada passou a prever reajustes anuais de 0,17% para simples manutenção de conta, sendo o valor pago em 2006 o equivalente a R\$ 32,79 (trinta e dois reais e setenta e nove centavos).

#### *3.2.1.1.13 Salários*

O valor da conta Salários segue os dispostos nos Contratos de Convenção Coletivas de Trabalho (salários mínimos normativos da categoria) de cada ano avaliado, multiplicado pelo número de funcionários contratados.

De acordo com os Contratos de Convenção Coletivas de Trabalho de:

- a) 2004 – os empregados que percebam salário misto (fixo + comissões) ou exclusivamente comissões, têm seu salário estipulado em R\$ 469,00 (quatrocentos e sessenta e nove reais); os empregados que percebam salário fixo têm seu salário estipulado em R\$ 423,00 (quatrocentos e vinte e três reais);

- b) 2005 – os empregados que percebam salário misto (fixo + comissões) ou exclusivamente comissões têm seu salário estipulado em R\$ 502,00 (quinhentos e dois reais); os empregados que percebam salário fixo têm seu salário estipulado em R\$ 452,00 (quatrocentos e cinquenta e dois);
- c) 2006 – os empregados que percebam salário misto (fixo + comissões) ou exclusivamente comissões têm seu salário estipulado em R\$ 535,00 (quinhentos e trinta e cinco reais); os empregados que percebam salário fixo têm seu salário estipulado em R\$ 481,00 (quatrocentos e oitenta e um reais).

**Tabela 5 – Salários pagos anualmente**

ANO	FUNÇÃO	SALÁRIO	Nº. FUNCIONÁRIOS	TOTAL
2004	FIXO / COMISSÃO	469,00	0	-
	FIXO	423,00	2	846,00
2005	FIXO / COMISSÃO	502,00	1	502,00
	FIXO	452,00	4	1.808,00
2006	FIXO / COMISSÃO	535,00	1	535,00
	FIXO	481,00	6	2886,00

Fonte: elaborada pela autora

#### *3.2.1.1.14 Seguro Imobiliário*

A conta Seguro Imobiliário teve início no ano de 2005 e como base o valor do principal calculado para a empresa e o prêmio a ser pago para a mesma.

#### *3.2.1.1.15 Taxa de Serviços – SPC*

A conta Taxa de Serviços – SPC foi montada a partir dos dados históricos da empresa, sendo usada para os fluxos de caixa futuros, a média simples do ano de 2006.

### 3.2.1.1.16 Telefones

A conta Telefones foi formada a partir dos dados históricos da empresa até o mês de outubro de 2006. Para os meses seguintes e fluxo de caixa futuro, foi usado o cálculo da média simples do ano de 2006.

### 3.2.1.2 Entradas

As entradas de caixa foram formadas de acordo com o histórico das contas da empresa, fato que possibilitou também as previsões futuras destas mesmas contas.

#### 3.2.1.2.1 Banricompras

A conta Banricompras representa o recebimento de venda de mercadorias através do cartão Banricompras. Seus prazos de recebimento, distribuição percentual dentro desta conta e taxas de desconto estão descritas na tabela que segue:

**Tabela 6 – Percentual de distribuição do cartão Banricompras na conta Receita**

TIPO DE VENDA	PERCENTUAL NA CONTA	TAXAS APLICADAS
Débito	10%	1,5%
30 dias	45%	2,0%
60 dias	5%	3,0%
90 dias	5%	3,0%
120 dias	35%	3,80%

Fonte: elaborada pela autora

### 3.2.1.2.2 Master

A conta Master representa o recebimento de venda de mercadorias através do cartão Master Card. Seus prazos de recebimento, distribuição percentual dentro desta conta e taxas de desconto estão descritas na tabela que segue:

**Tabela 7 - Percentual de distribuição do cartão Master Card na conta Receita**

TIPO DE VENDA	PERCENTUAL NA CONTA	TAXAS APLICADAS
Débito	10%	3,0%
30 dias	45%	3,6%
60 dias	5%	4,1%
90 dias	5%	4,1%
120 dias	35%	4,1%

Fonte: elaborada pela autora

### 3.2.1.2.3 Visa

A conta Visa representa o recebimento de venda de mercadorias através do cartão Visa. Seus prazos de recebimento, distribuição percentual dentro desta conta e taxas de desconto estão descritas na tabela que segue:

**Tabela 8 – Percentual de distribuição do cartão Visa na conta Receita**

TIPO DE VENDA	PERCENTUAL NA CONTA	TAXAS APLICADAS
ELECTRON	10%	2,4%
30 dias	45%	3,0%
60 dias	5%	3,5%
90 dias	5%	3,5%
120 dias	35%	3,5%

Fonte: elaborada pela autora



#### *3.2.1.2.4 Cheque à Vista*

A conta Cheque à Vista representa o recebimento de venda de mercadorias à vista em cheque, e foi formada a partir dos dados históricos da empresa até o mês de outubro de 2006, e com base nos percentuais desta conta sobre a venda total, para as previsões de novembro e dezembro de 2006 e projeções dos fluxos dos anos seguintes.

#### *3.2.1.2.5 Cheque Pré-datado*

A conta Cheque Pré-datado representa o recebimento de venda de mercadorias em cheque pré-datado, com os seguintes prazos de recebimento e respectivos percentuais sobre o valor total desta conta: 30 dias – 45% (quarenta e cinco por cento), 60 dias – 35% (trinta e cinco por cento), 90 dias – 10% (dez por cento) e 120 dias – 10% (dez por cento).

Sua formação partiu dos dados históricos da empresa até o mês de outubro de 2006, e com base nos percentuais desta conta sobre a venda total, para as previsões de novembro e dezembro de 2006 e projeções dos fluxos dos anos seguintes.

#### *3.2.1.2.6 Dinheiro*

A conta Dinheiro representa o recebimento de venda de mercadorias à vista em dinheiro, e foi formada a partir dos dados históricos da empresa até o mês de outubro de 2006, e com base nos percentuais desta conta sobre a venda total, para as previsões de novembro e dezembro de 2006 e projeções dos fluxos dos anos seguintes.

## 4 FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA FRANQUIA

Os fluxos de caixa projetados para os cinco anos futuros da franquia tiveram sua base nas contas citadas anteriormente, porém, apresentando algumas características diferenciadas conforme explicação que segue:

### 4.1 ALUGUEL

As previsões da conta Aluguel tiveram como base os percentuais de aumento anuais firmados em contrato, sendo da seguinte forma: para o ano de 2007, 5% contratual e 3% IGP-DI; para o ano de 2008, 3% IGP-DI; para o ano de 2009, 5% contratual e 3% IGP-DI; para o ano de 2010, 3% IGP-DI; para o ano de 2011 5% contratual e 3% IGP-DI.

### 4.2 CONDOMÍNIO

As previsões da conta Condomínio foram montadas a partir de dados históricos da empresa acrescentado do valor percentual atrelado ao aluguel, conforme anexo.

### 4.3 ESTAGIÁRIOS

Para a previsão da conta Estagiários fixou-se o número de quatro estagiários para cada ano de análise e seguiu-se a fórmula apresentada anteriormente.

#### 4.4 FORNECEDORES

Para as previsões da conta Fornecedores foi mantido o valor despendido no ano de 2006 acrescido dos mesmos aumentos projetados para as vendas, ou seja, 9% e 15% para os determinados fluxos de caixa.

#### 4.5 ICMS

As previsões da conta ICMS foram feitas aplicando-se a alíquota máxima de arrecadação sobre o valor total de vendas previsto.

#### 4.6 IMPOSTO FEDERAL SIMPLES

A previsão do Imposto Federal SIMPLES foi feita através da aplicação sobre a venda total prevista, do percentual médio das alíquotas mensais, usando-se como teto o valor total da venda prevista no ano.

#### 4.7 PASSAGENS

Para a previsão da conta Passagens utilizou-se o critério de aumento anual de 10% sobre a tarifa e utilização de 400 vales-transporte por mês durante os 5 anos de análise.

#### 4.8 PROVEDOR DE INTERNET

As previsões da conta Provedor de internet tiveram como base os percentuais de aumento anuais firmados em contrato, representando 0,17%.

#### 4.9 RECEITAS

Para o cálculo da conta Receitas utilizou-se como base o ano de 2006. Através da apuração da receita obtida até o mês de outubro do referido ano, estimou-se os valores prováveis para os anos seguintes de acordo com os cenários propostos.

#### 4.10 ROYALTIES

Para auxiliar na escolha do percentual de *royalties* a ser pago foram formuladas quatro planilhas com os diferentes percentuais propostos aplicados sobre os fluxos de caixa previstos com 9% de aumento das vendas e, de acordo com a escolha feita pela empresa, calculou-se os índices citados anteriormente. As taxas de *royalties* testadas foram 2,5%, 5%, 7,5% e 10%, e a taxa escolhida pela empresa foi a de 10% sobre o valor da venda, mesma taxa aplicada pela loja Paquetá Calçados, loja que por sua grande representatividade no mercado de calçados serve muitas vezes como modelo de negócio para a empresa Bronzatto. No processo de avaliação e escolha da taxa de *royalties* teve-se o cuidado de manter o projeto viável para o franqueado.

#### 4.11 SALÁRIOS

Para a previsão da conta Salários utilizou-se o critério de aumento anual de 6% para cada tipo de modalidade de salário pago pela empresa e o número fixo de 6 funcionários.

**Tabela 9 – Salários previstos**

ANO	FUNÇÃO	SALÁRIO	Nº. FUNCIONÁRIOS	TOTAL
2007	FIXO / COMISSÃO	567,00	1	567,00
	FIXO	509,00	6	3.054,00
2008	FIXO / COMISSÃO	601,00	1	601,00
	FIXO	539,00	6	3.234,00
2009	FIXO / COMISSÃO	637,00	1	637,00
	FIXO	571,00	6	3.426,00
2010	FIXO / COMISSÃO	675,00	1	675,00
	FIXO	605,00	6	3.630,00

2011	FIXO / COMISSÃO	715,00	1	715,00
	FIXO	641,00	6	3.846,00

Fonte: elaborada pela autora

#### 4.12 SEGURO IMOBILIÁRIO

A conta Seguro imobiliário teve seus valores mantidos estáveis durante os 5 anos de análise.

#### 4.13 TAXA DE SERVIÇOS – SPC

Para a previsão da conta Taxa de Serviços – SPC usou-se o percentual de 0,25% aplicado sobre a receita total prevista.

#### 4.14 TELEFONES

A conta Telefone teve seus valores mantidos estáveis durante os 5 anos de análise.

#### 4.15 VENDAS

Para o cálculo das Vendas utilizou-se como base o ano de 2006. Através da divisão do valor recebido sobre o valor de vendas do referido ano encontrou-se um índice de 1,02% que foi aplicado às previsões de receita dos demais anos para que assim fossem encontrados seus respectivos valores de venda.

## 5 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO

Este capítulo tem como objetivo a apresentação dos princípios e métodos utilizados para a avaliação do investimento proposto e os resultados obtidos através da aplicação dos mesmos.

### 5.1 ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DO FRANQUEADO

Para a avaliação da viabilidade do investimento levou-se em consideração um Modelo Proposto de Franquia (exposto no Capítulo 6 deste trabalho) e a elaboração de três cenários distintos. A partir dos fluxos de caixa previstos para 5 (cinco) anos dentro dos referidos cenários, apurou-se os seguintes indicadores:

- a) *Payback*;
- b) Valor Presente Líquido (VPL);
- c) Taxa Interna de Retorno do Investimento (TIR)

A taxa de custo de capital utilizada para o cálculo dos indicadores do projeto foi montada a partir da média de rentabilidade, até outubro de 2006, de dois fundos de investimento, do Banco do Brasil, descontados à taxa de inflação medida pelo índice IGP-DI (Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna) da Fundação Getúlio Vargas do mesmo período, que equivale a 2,93% ao ano.

Os índices foram:

- a) BB Referenciado DI Mil, de risco total muito baixo (mais conservador), que tem remuneração atrelada à taxa de juros do CDI, e sua carteira formada por títulos de renda fixa públicos, pós-fixados, com liquidez e rentabilidade diárias. Este fundo apresenta carteira composta por papéis com prazo médio de vencimento igual ou inferior a 365 dias.

b) BB Renda Fixa LP 50 mil, de risco total médio (menos conservador), que tem sua carteira formada por títulos de renda fixa públicos e privados, pós-fixados, prefixados e/ou vinculados a índices de inflação, com liquidez e rentabilidade diárias, e aliado à possibilidade de um planejamento tributário de longo prazo. Este fundo é considerado de longo prazo, pois apresenta carteira composta por papéis com prazo médio de vencimento superior a 365 dias.

**Tabela 10 – Índices de base para o custo de capital**

Fundos	2006	MÉDIA
BB Referenciado DI Mil	14,30	15,62
BB Renda Fixa LP 50 mil	16,94	
Taxa de Inflação	2,93	12,69

Fonte: elaborada pela autora

Assim sendo, analisou-se a viabilidade do investimento nos três seguintes cenários:

- a) o pior cenário de vendas
- b) o cenário mais provável de vendas
- c) o melhor cenário de vendas

Além dos dados apresentados acima, faz-se necessário salientar um elemento que influenciou positivamente o bom resultado dos fluxos de caixa previstos, a entrada da empresa no Simples Gaúcho.

O ingresso da empresa neste sistema fez com que a conta ICMS, que respondia pela redução de 12,5% da receita no ano de 2005, tivesse uma queda na sua taxa para 7,82% no ano de 2006 (primeiro ano de ingresso da empresa no Simples Gaúcho), ou seja, uma redução deste custo em 4,86%. Para os anos futuros a queda desta taxa é ainda maior, chegando em 2007 ao custo percentual de 2,45%. Em números isto significa uma redução de despesas de R\$ 124.046,46 em 2005, para R\$ 27.937,61 previstos para 2007, ou seja, uma diferença de R\$ 96.108,85.

### 5.1.1 O pior cenário de vendas

Como pior cenário de vendas elegeu-se a manutenção das vendas conforme as do ano de 2006, ou seja, vendas estáveis conforme o ano de 2006.

Previsão de vendas: R\$ 1.189.664,53

Previsão de receitas: R\$ 1.216.210,01

Custo inicial do investimento: R\$ 170.000,00

Prazo de análise: 5 anos

Custo de capital: 12,69%

Após lançamentos dos dados em planilha eletrônica, conforme demonstrado nos anexos, chegou-se aos seguintes resultados:

**a) *Payback*: 1,24 anos – 14,92 meses**

**b) VPL: R\$ 220.037,21**

**c) TIR: 65%**

O VPL do projeto é positivo, logo deve-se aceitar o projeto.

A TIR é maior que o custo de oportunidade, logo deve-se aceitar o projeto.

Tais resultados demonstram que o projeto de investimento é viável dentro das premissas apresentadas. Logo, a decisão de investir será correta.

### 5.1.2 O cenário mais provável de vendas

Para o cenário mais provável de vendas levou-se em consideração a taxa de crescimento da empresa nos últimos anos que foi de 9,25% ao ano e considerou-se um aumento de 9% (nove por cento) nas vendas sobre o ano de 2006.

Previsão de vendas: R\$ 1.296.734,34



Previsão de receitas: R\$ 1.325.668,91  
Custo inicial do investimento: R\$ 170.000,00  
Prazo de análise: 5 anos  
Custo de capital: 12,69%

Após lançamentos dos dados em planilha eletrônica, conforme demonstrado nos anexos, chegou-se aos seguintes resultados:

- a) Payback: 0,94 anos – 11,25 meses**
- b) VPL: R\$ 378.096,92**
- c) TIR: 96%**

O VPL do projeto é positivo, logo deve-se aceitar o projeto.

A TIR é maior que o custo de oportunidade, logo deve-se aceitar o projeto.

Tais resultados demonstram que o projeto de investimento é viável dentro das premissas apresentadas. A decisão de investir será correta.

### **5.1.3 O melhor cenário de vendas**

O melhor cenário de vendas teve sua base no investimento em marketing que será feito pela empresa, com distribuição de folderes promocionais no shopping e de descontos para os clientes possuidores do cartão de compras Zaffari/Bourbon. O aumento de vendas previsto foi de 15% (quinze por cento) sobre o ano de 2006.

Previsão de vendas: R\$ 1.368.114,21  
Previsão de receitas: R\$ 1.398.641,51  
Custo inicial do investimento: R\$ 170.000,00  
Prazo de análise: 5 anos  
Custo de capital: 12,69%

Após lançamentos dos dados em planilha eletrônica, conforme demonstrado nos anexos, chegou-se aos seguintes resultados:

**a) Payback: 0,80 anos – 9,59 meses**

**b) VPL: R\$ 489.091,64**

**c) TIR: 116%**

O VPL do projeto é positivo, logo deve-se aceitar o projeto.

A TIR é maior que o custo de oportunidade, logo deve-se aceitar o projeto.

Tais resultados demonstram que o projeto de investimento é viável dentro das premissas apresentadas. A decisão de investir será correta.

## 5.2 ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DO FRANQUEADOR

Para a avaliação da rentabilidade do investimento para o franqueador montou-se um fluxo de caixa projetado comparativo entre os ganhos com o negócio próprio e com o projeto.

Os ganhos com o projeto foram divididos em: o ganho inicial provindo do pagamento pela aquisição do ponto de venda (loja), estipulado em R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais), somado ao pagamento pela aquisição da marca, estipulado em R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), e aos *royalties* a serem pagos, R\$ 129.673,43 por ano, o que equivale a um ganho mensal de R\$ 10.806,12.

A apresentação do fluxo de caixa montado é a que segue:

**Tabela 11 – Fluxo de caixa para o franqueador**

ANO	2007	2008	2009	2010	2011
SALDO DE CAIXA	311.018,26	300.883,99	279.116,92	267.650,64	243.006,95
SALDO FRANQUIAS	229.673,43	129.673,43	129.673,43	129.673,43	129.673,43
Taxa de Franquia	100.000,00	-	-	-	-
<i>Royalties</i> 10%	129.673,43	129.673,43	129.673,43	129.673,43	129.673,43
DIFERENÇA	81.344,83	171.210,55	149.443,49	137.977,21	113.333,52

Fonte: elaborada pela autora

O fluxo aqui apresentado representa o ganho com apenas uma loja franqueada, os ganhos aumentam proporcionalmente ao número de lojas franqueadas.

Os valores intitulados “saldo de caixa” equivalem ao valor que o franqueador ganharia com o negócio se este se mantivesse seu. Os valores do “saldo de franquias” representam a soma da taxa de franquia e dos *royalties* e serem recebidos no período. Os valores da “diferença” representam o quanto a mais do que a franquia rende o negócio.

Além dos fluxos de caixa apresentados, levou-se em consideração o desejo de expansão do franqueador e seu recíproco desejo de manter a empresa enquadrada no Imposto Federal Simples com a justificativa do excessivo peso dos impostos. Para que esta última afirmação do sócio fosse comprovada montou-se um fluxo de caixa presumido da empresa sem o seu enquadramento no Imposto Federal Simples, ou seja, acrescido dos impostos devidos.

O valor base de montagem do referido fluxo de caixa foi o Lucro Real, ou seja, o Lucro Líquido do período, além dos valores de imposto devidos, cujas descrições e alíquotas são as que seguem:

- a) PIS – Programa de Integração Social: 1,65% sobre o Valor da Venda;
- b) COFINS – Contribuição Financeira Social: 7,6% sobre o Valor da Venda;
- c) IRFJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica: 15% do Lucro líquido; Se o Lucro líquido for superior a R\$ 20.000 por mês, haverá um adicional de 10% sobre o excedente;
- d) CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido: 9% sobre o Lucro Líquido;
- e) INSS – Instituto Nacional do Seguro Social: 20% sobre o valor dos salários;
- f) ICMS – Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços: variável, aplicado sobre o Valor da Venda.

## **6 MODELO PROPOSTO DE FRANQUIA**

Para as análises financeiras efetuadas, montou-se um Modelo Proposto de Franquia, apontando os principais pontos de gerenciamento do negócio proposto, com obrigações prévias para ambas as partes. Para o levantamento dos valores aqui apresentados fez-se a aplicação deste modelo sobre o cenário previsto de vendas, ou seja, com aumento de 9% em relação ao ano de 2006.

### **6.1 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO**

A franqueadora cede à franqueada o direito ao uso da denominação comercial “Bronzatto”, à distribuição exclusiva do mix de produtos comercializados pela franqueadora, ao uso de tecnologia de implantação e administração do negócio, apoio funcional e logístico, bem como todo e qualquer sistema operacional desenvolvido ou detido pela franqueadora objetivando que a franqueada desenvolva plenamente suas atividades. O prazo estipulado de contrato é de 48 meses, podendo ser renovado.

#### **6.1.1 Divulgação**

A forma de divulgação das lojas inicialmente é feita através de folderes distribuídos no interior dos *shoppings* onde a loja é atuante e através de encartes promocionais distribuídos exclusivamente a clientes do cartão de compras Zaffari/Bourbon.

#### **6.1.2 Desenvolvimento dos serviços**

Para que haja o aprimoramento dos serviços de atendimento prestados nas lojas são apresentados cursos de vendas aos colaboradores e a utilização do “cliente oculto”.

O cliente oculto consiste em pessoa designada pelo franqueador a se passar por cliente da loja enquanto avalia o atendimento em todos os níveis (vendas e caixa), instalações, acontecimentos-chave, como discussões clientes-vendedores ou até mesmo vendedores-vendedores. As informações obtidas são repassadas aos franqueados para que sejam aperfeiçoadas quando necessário, de acordo com o seu resultado.

### **6.1.3 Programação visual externa e interna**

As lojas Bronzatto deverão seguir os padrões estabelecidos pelo franqueador quanto a cor e layout, que são:

- a) utilização predominante da cor branca para o interior das lojas, pois esta cor amplia o tamanho do ponto de venda e transmite a sensação de leveza e requinte ao ambiente;
- b) cores secundárias utilizadas para o interior das lojas serão definidas pelo franqueador, podendo este discuti-las com seus franqueados para a tomada de sugestões que visem a melhoria do ambiente de loja;
- c) pisos em porcelanato em cores claras, visando a uniformidade do ambiente e facilidade com a manutenção do mesmo;
- d) utilização do logotipo padrão Bronzatto na parte superior da fachada da loja com dimensões aplicadas proporcionalmente ao tamanho da mesma.

### **6.1.4 Espaço físico, arquitetura e decoração**

Na busca em oferecer ao cliente um agradável lugar para as suas compras, a recomendação do franqueador no que diz respeito a espaço físico caracteriza-se basicamente em um espaço amplo para a facilidade de circulação dos clientes;

Necessita-se no local:

- a) pufes para a acomodação dos clientes no momento de experimentar os sapatos;

- b) espelhos em pontos estratégicos da loja para que sirvam além de objeto de uso do cliente, um auxiliar na ampliação do tamanho da loja;
- c) expositores para bolsas e sapatos.

### **6.1.5 Equipe funcional**

Para o trabalho a ser executado nas lojas Bronzatto requisita-se profissionais para três tipos de áreas diferentes:

- a) área gerencial: acompanhamento do desenvolvimento da loja, manutenção do relacionamento interpessoal entre funcionários, definição de metas e objetivos em conjunto com o franqueador, controle estoques;
- b) área administrativa: controle de contas a pagar e a receber/cobrança, auxílio em seleção de pessoal, registro fiscal de notas de compras efetuadas pela empresa;
- c) área de vendas :
- d) caixa: controle de vendas, recebimento de numerário, registro fiscal e recebimento de compras efetuadas pela empresa;
- e) vendedor: recepção e abordagem ao cliente, apresentação dos produtos da empresa, acompanhamento do cliente no pós-venda.

Estabelece-se a contratação mínima de 7 funcionários por loja.

### **6.1.6 Faturamento médio e rentabilidade**

A empresa apresenta um faturamento médio mensal, estimado através dos fluxos de caixa, de R\$ 108.061,19 (conforme Anexo I deste trabalho) com melhor desempenho nos meses de maio e dezembro.

O prazo de retorno previsto sobre o investimento é de 11 meses.

A Lucratividade Líquida, ou seja, o que vai sobrar para ser reinvestido na empresa ou retirado pelo proprietário, de acordo com as estimativas equivale ao montante de R\$ 15.112,07 mensais no primeiro ano.

### **6.1.7 Localização geográfica**

A franqueada tem expressa preferência na aquisição futura de novas áreas territoriais de atuação, podendo fazer sugestões de vários locais para instalar a sua loja e trazendo alternativas para a escolha do franqueador. Porém, a opinião final da localização das lojas será sempre do Franqueador, pressupondo-se que se tenha feito um estudo de localização e das possibilidades do mercado, visando efetuar uma boa seleção entre as alternativas mais adequadas para o sucesso da franquia.

## **6.2 PERFIL DO FRANQUEADO**

Requisitos gerais:

- a) a preferência é dada a pessoas que já tiveram contato com o ramo de vendas, especialmente àquelas com experiência com calçados;
- b) independente do sexo, porém maiores de 25 anos de idade;
- c) dedicação à franquia de no mínimo 8 horas diárias.

Requisitos pessoais:

- a) estar disposto a correr alguns riscos;
- b) trabalhar duro, além do horário normal, inclusive fins de semana;
- c) assumir responsabilidades por erros cometidos;
- d) capacidade de aprendizado com estes erros;
- e) ter facilidade e gosto em lidar com pessoas;

- f) ter capacidade de liderança;
- g) ser disciplinado;
- h) ser organizado;
- i) ter espírito de equipe;
- j) ser flexível;
- k) saber sacrificar opinião própria em função de um objetivo maior;
- l) estar predisposto para relações de parceria;
- m) ser profissional no que faz e dar valor ao profissionalismo;
- n) ser um estrategista;
- o) ter capacidade de tomar decisões e arcar com as respectivas consequências;
- p) possuir capital para iniciar o negócio;

### **6.2.1 As funções inerentes ao papel de franqueado**

#### a) atividades de representatividade e divulgação:

- solicitar participação em atividades de representação e divulgação; traçando um plano conjunto de divulgação;
- servir de exemplo e estímulo aos colaboradores através da presença física constante na sede da franquia;
- acompanhar o resultado de campanhas de marketing;
- contatar com o franqueado quando do surgimento de problemas técnicos e administrativos;
- encaminhar mensalmente os relatórios financeiros e técnicos solicitados, juntamente com o disquete que os contém.

#### b) atividades técnicas

- adotar as inovações técnicas geradas pela matriz;
- propor, caso seja julgado necessário melhorias ou adaptações para serem analisadas.



c) atividades administrativo/financeiras:

- gestão de contas a pagar e receber, caixa, e contato bancário;
- gestão das atividades administrativas com o objetivo de garantir o bom funcionamento da franquia e a satisfação dos clientes e funcionários;
- acompanhamento das atividades de venda;
- atendimento a casos de insatisfação de clientes;
- identificação de necessidades em nível de Recursos Humanos, efetuando seleção, contratação e treinamento de pessoal;
- supervisão e controle de material de consumo, material gráfico e de apoio em geral (impressos, Notas Fiscais, livros, manuais etc.);
- contrair obrigações, pagar tributos devidos, não podendo, qualquer hipótese, assumir obrigações em nome da franqueadora;
- manter sigilo a respeito de informações, orientações e dados que lhe sejam transmitidos pela franqueadora, os quais constituem segredo de negócio;
- praticar, em produtos iguais, os mesmos preços e condições de comercialização praticados pela franqueadora;
- manter-se em dia com todas as obrigações assumidas, sejam elas de natureza civil, comercial, tributária e/ou previdenciária, colaborando para a manutenção da boa reputação da franqueadora;

d) atividades operacionais:

- tanto franqueada quanto franqueadora comprometem-se a proceder, reciprocamente, a eventuais trocas de produtos, desde que acompanhados de nota fiscal e em prazo não superior a 30 (trinta) dias da data da compra, procedendo nos ajustes financeiros e contábeis cabíveis;
- comercializar o mix de produtos por esta sugerido pela franqueadora;

### 6.3 INVESTIMENTO

O investimento total a ser feito para implantação da franquia é de R\$ 170.000,00 (cento e setenta mil reais). Abaixo seguem os valores referentes a este investimento inicial, e às taxas a serem pagas pela aquisição da franquia:

- a) estoque de produtos: o estoque de produtos não está incluso na taxa inicial de franquia, sendo estimado no valor R\$ 70.000,00 (setenta mil reais), o mínimo necessário para início das atividades, e a ser pago na data de assinatura do contrato de franquia
- b) taxa inicial de franquia: o valor da taxa inicial é o equivalente a R\$ 100.000,00 (cem mil reais), a ser pago na data de assinatura do contrato de franquia. Este valor está composto da seguinte forma:
  - valor atual estimado da loja, através de seu mobiliário, maquinário e layout – R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);
  - valor da marca da empresa – R\$ 20.000,00 (vinte mil reais)

#### c) *royalties*

A taxa de *royalties* a ser paga será de 10% sobre o valor da venda, e deverá ser paga no primeiro ano de funcionamento.

#### d) publicidade

A taxa de publicidade a ser paga pelo franqueado será de 2% sobre o valor da venda, e deverá ser paga após o primeiro mês de funcionamento.

### 6.4 O QUE O FRANQUEADOR OFERECE AO FRANQUEADO

Para auxiliar o franqueado no desenvolvimento do negócio o franqueador se compromete a prestar os seguintes serviços e/ou fornecimentos:

- a) supervisão, em caráter consultivo, das atividades da franqueada;
- b) treinamento de Pessoal;
- c) consultoria operacional com base em Projeto de Operação;
- d) fornecimento (criação/execução) de material publicitário, podendo a franqueada desenvolver, conjuntamente com a franqueadora, e sob aprovação desta última, campanhas de publicidade de qualquer natureza, sendo os custos daí decorrentes arcados pela franqueada, no que se refere a sua região de atuação;
- e) auxílio na análise e escolha do mix de produtos a ser comercializado;
- f) apoio na definição do layout e padrão arquitetônico das instalações comerciais;
- g) cobertura logística, através de sistema de malotes, 3 vezes por semana;
- h) apoio e manutenção dos sistemas operacionais informatizados da franqueada, através o centro de processamento de dados da franqueadora e seus integrantes;
- i) execução das atividades relativas aos controles internos do Setor de Compras, monitorando o processo desde a aquisição até o recebimento dos produtos, estabelecendo contatos e administrando o mesmo;
- j) auxílio no controle de produtos com defeito;
- k) padronização visual com base no projeto arquitetônico;
- l) auditorias;
- m) projeto financeiro;
- n) fornecimento de produtos em consignação;
- o) repasse de know-how adquirido;
- p) suporte de gestão, através de funcionários ou de serviços terceirizados;
- q) suporte de logística, viagens, e de pesquisas locais, regionais e internacionais;
- r) projeto mercadológico
- s) orientação sobre Métodos de Trabalho
- t) Escolha de Equipamento e Instalação
- u) Projeto Organizacional

## 6.5 MONITORAMENTO DE GESTÃO DA FRANQUIA

Durante os primeiro semestre de atividade de franquia, o monitoramento será mais constante. O franqueado deverá encaminhar mensalmente ao franqueador, um relatório de atividades, contendo: análise comparativa do previsto contra o ocorrido no período, problemas de ordem técnica, administrativa e de mercado, possíveis soluções para os problemas encontrados, novo planejamento para o semestre, caso haja necessidade de alteração; e um o relatório de caixa da empresa, contendo os valores totais diários de venda e os valores específicos por modalidade de venda, ou seja, valores em dinheiro, cheque pré-datado, cartão visa, etc.

## 7 CONCLUSÃO

Através do estudo feito sobre os diferentes tipos de franquia citados neste trabalho, foi possível a identificação do modelo de franquia a ser adotado pela empresa Irmãos Bronzatto Ltda.

Para uma melhor caracterização foram utilizadas duas dimensões de sistemas de franquia: quanto à forma de gestão empresarial e quanto à natureza do franqueamento. Quanto à forma de gestão empresarial o modelo de franquia apresentado caracteriza-se pelo *business format franchising*, ou franquia de negócio formado. Quanto à natureza do franqueamento o modelo caracteriza-se como franquia de distribuição.

Com base nos demonstrativos de receitas e despesas do projeto, nas planilhas de demonstrativos de resultados, nas análises dos cenários montados e indicadores encontrados através dos mesmos, pode-se concluir que é viável o projeto de implantação do sistema de franquia na loja Bronzatto pertencente à empresa Irmãos Bronzatto Ltda. para o franqueado, porém, o mesmo não é válido para o franqueador.

Para um investidor que busque o sistema de franquias para iniciar o seu próprio negócio, seria rentável a aquisição de uma franquia de calçados Bronzatto, pois, segundo as análises apresentadas, mesmo em um pior cenário de vendas previsto, a empresa continua gerando lucro. Além disto, o investidor estará contando com o *know-how* do franqueador no quesito compras, ponto forte de cuidado da empresa.

Levando-se em consideração os valores levantados com os de fluxo de caixa, verificou-se que os ganhos reais para o franqueador com os dois tipos de negócio (um próprio e o outro franqueado) apresentam grande diferença, tornando a franquia um sistema não interessante para o mesmo, pois, ele abriria mão de um ótimo resultado da empresa para passar a receber aproximadamente 40% deste valor com *royalties* pagos pelo franqueado.

Sobre o argumento dos sócios a respeito da inviabilidade do negócio caso a empresa passasse a não ser optante pelo Imposto Federal Simples, devido ao excessivo peso dos impostos recaídos sobre a mesma, verificou-se inconsistência da afirmação frente aos números levantados, ou seja, mesmo não sendo optante pelo Simples a opção de manutenção do negócio próprio ainda apresenta-se melhor do que a opção de franquia.

Com a análise de viabilidade do projeto, foi possível responder alguns questionamentos da empresa, sobre o sistema, citados na introdução deste a este trabalho e que são os seguintes:

- a) observação da redução dos custos operacionais – sim haverá redução destes custos, pois a empresa passará a responsabilidade sobre eles para os franqueados;
- b) promoção de uma gestão cada vez mais auto-financiada, através de *royalties* e taxas de franquia – conforme o número de franquias estabelecidas aumenta o capital adquirido pelos sócios para aplicação em novos mercados e negócios de atuação ou novos produtos;
- c) manutenção do controle do negócio, preservando e incentivando a valorização da marca – a manutenção do negócio agora passa a ser também de responsabilidade do franqueado, tendo a empresa que se adaptar à nova realidade e procurar ser aberta a novas idéias que os mesmos venham a trazer para a valorização do negócio e da marca;
- d) identificação dos pontos onde poderá incentivar o franqueado a investir no empreendimento, ficando este mais comprometido, aumentando, desta forma, sua rentabilidade e eficácia dos serviços – isto fará com que o franqueado tenha um incremento no seu retorno também, pois com os incentivos corretos o franqueado desenvolve mais a franquia e o franqueador aumenta seus ganhos através dos *royalties*;
- e) obtenção de informações que possibilitarão a identificação e análise crítica dos sistemas gerenciais e comerciais desenvolvidos atualmente pela empresa – o franqueado poderá mostrar ao franqueador opções de gerenciamento que melhorarão as atividades desempenhadas pelas franquias, trazendo maior lucratividade para o negócio como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

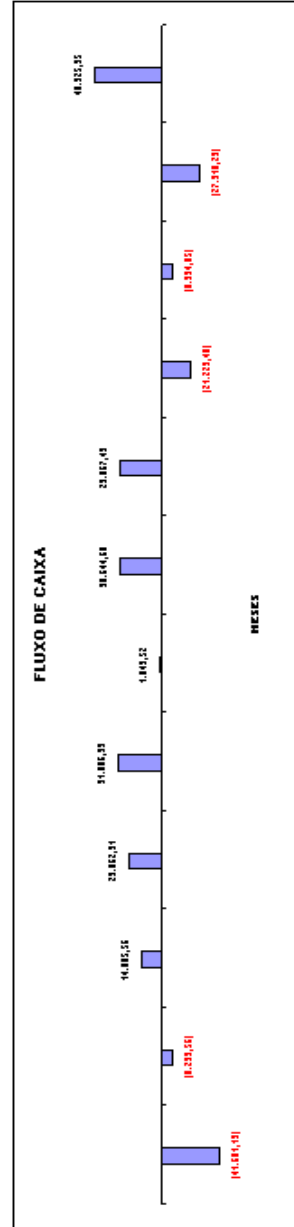
- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1988.
- DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas: manual do usuário**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.
- Franchising: da pratica a teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.
- GALESNE, Alain. **Decisões de investimentos da empresa**. 1999.
- GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- LAPPONI, Juan Carlos. **Avaliação de Projetos de Investimento: modelos em Excel**. São Paulo: Lapponi Treinamentos e Editora Ltda., 1996.
- MARION, José Carlos. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.
- ROSS, Stephen A. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SILVA, Jose Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.
- BANCO DO BRASIL. Disponível em: < <http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 05 out. 2006
- PORTAL DO FRANCHISING . Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2006

SÓ FRANQUIAS. Disponível em: <<http://www.sofranquias.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2006



## ANEXO A – FLUXO DE CAIXA 2004

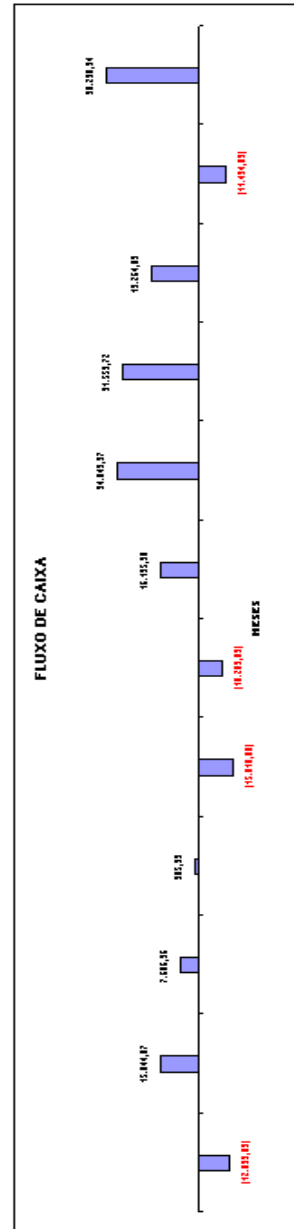
FLUXO DE CAIXA 2004														
RECEITA	ENTRADAS													
	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04	jun/04	jul/04	ago/04	set/04	out/04	nov/04	dez/04	ANO	
DINHEIRO	7.089,50	4.259,00	5.431,49	3.138,00	5.103,00	5.074,00	10.053,69	8.511,00	6.414,50	8.146,00	11.885,00	19.984,00	85.036,18	9,75
CHEQUE À VISTA	3.163,80	2.362,97	2.584,41	1.782,33	3.413,36	3.705,18	2.524,74	3.386,67	3.478,49	4.363,05	3.040,16	6.473,99	40.256,14	4,13
CHEQUE PRÉ-DATADO	9.041,37	5.427,65	7.609,23	10.075,90	15.545,81	14.633,20	10.527,74	11.905,97	11.602,61	16.714,70	8.922,75	19.509,77	141.516,70	14,50
MASTER	11.483,88	11.807,37	17.971,38	23.302,40	30.492,24	24.492,61	22.952,19	28.408,53	16.729,48	21.028,97	18.995,34	43.005,78	270.670,17	27,74
VISA	17.181,10	14.967,20	24.838,74	41.098,59	54.085,62	33.020,37	39.457,79	48.317,30	26.449,43	31.789,22	32.530,93	64.510,18	428.226,47	43,89
BANRICOPIRAS													0,00	0,00
<b>ENTRADAS</b>	<b>47.961,65</b>	<b>38.814,19</b>	<b>58.435,25</b>	<b>79.377,22</b>	<b>108.620,02</b>	<b>80.929,36</b>	<b>85.527,15</b>	<b>100.528,47</b>	<b>64.671,51</b>	<b>82.041,94</b>	<b>75.374,18</b>	<b>153.483,72</b>	<b>975.764,66</b>	
SAÍDAS														
CUSTO FIXO	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04	jun/04	jul/04	ago/04	set/04	out/04	nov/04	dez/04	ANO	%
CONDOMÍNIO	6.380,85	6.644,56	6.751,12	6.795,47	6.622,36	6.451,31	6.512,82	6.541,04	6.552,33	6.944,00	7.046,44	7.311,18	81.153,50	8,32
PRES. SERV. CONTAB.	298,84	296,58	314,86	299,86	310,00	291,76	316,96	312,04	288,16	291,12	480,00	500,00	3.999,18	0,41
ESTAGIÁRIOS	1.228,50	1.228,50	936,00	936,00	936,00	1.472,45	2.106,00	2.106,00	1.891,90	1.911,80	2.330,30	2.922,70	20.006,15	2,05
SALÁRIOS	858,00	858,00	878,00	878,00	782,00	916,00	870,00	781,00	732,00	910,00	1.143,00	1.088,00	10.624,00	1,09
FGTS	113,30	124,22	119,28	111,96	81,69	84,41	101,94	73,21	68,08	84,83	104,08	138,04	1.204,34	0,12
CONTRIB.SINDICAL	8,58	8,58	8,78	8,78	7,52	9,16	8,70	7,61	7,32	9,10	11,43	10,68	106,24	0,01
PASSAGENS	362,50	362,50	362,50	362,50	362,50	362,50	362,50	362,50	362,50	362,50	362,50	362,50	4.360,00	0,45
MANUTENÇÃO (AFR)	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	0,06
PROVEDOR INTERNET	35,55	35,55	35,55	35,55	35,55	35,55	35,55	35,55	35,55	35,55	35,55	32,20	423,25	0,04
SEGURO IMOBILIÁRIO														
TELEFONES	547,87	354,14	345,91	375,94	396,51	435,53	437,86	458,10	477,46	473,05	592,84	478,92	5.374,13	0,55
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>10.483,99</b>	<b>9.962,63</b>	<b>9.802,00</b>	<b>9.854,06</b>	<b>9.554,03</b>	<b>10.108,67</b>	<b>10.801,33</b>	<b>10.707,05</b>	<b>10.465,30</b>	<b>11.071,95</b>	<b>12.156,14</b>	<b>12.874,22</b>	<b>127.841,39</b>	<b>13,10</b>
CUSTO VARIÁVEL	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04	jun/04	jul/04	ago/04	set/04	out/04	nov/04	dez/04	ANO	%
ALUGUEL	15.656,14	7.828,07	7.828,07	7.828,07	7.828,07	7.828,07	7.828,07	7.828,07	7.828,07	7.828,07	7.828,07	9.192,69	103.129,53	10,57
FORNECEDORES	37.944,13	20.870,11	20.263,79	28.642,89	48.729,09	47.884,07	23.578,71	37.314,27	51.575,14	64.051,04	71.135,26	73.082,16	525.080,66	53,81
ICMS	15.571,43	5.831,14	3.984,73	6.641,14	6.326,90	6.870,25	7.650,25	8.591,28	8.708,12	2.725,52	5.619,29	4.037,68	82.557,73	8,46
SIMPLES	9.740,96	2.615,80	2.100,74	3.157,55	4.294,74	6.293,81	5.024,11	5.651,85	7.036,09	4.700,21	6.443,92	5.589,32	62.655,10	6,42
SPC - TAXAS DE SERV	166,13	0,00	450,36	191,20	80,86	94,97		588,52	282,27		109,73	372,30	2.316,34	0,24
<b>TOTAL C. VARIÁVEL</b>	<b>79.078,79</b>	<b>37.145,12</b>	<b>34.627,69</b>	<b>46.160,85</b>	<b>67.259,66</b>	<b>68.977,17</b>	<b>44.081,14</b>	<b>59.953,99</b>	<b>75.429,69</b>	<b>79.304,84</b>	<b>91.136,27</b>	<b>92.284,15</b>	<b>775.739,36</b>	<b>79,50</b>
<b>SAÍDAS</b>	<b>89.562,78</b>	<b>47.107,75</b>	<b>44.429,69</b>	<b>56.314,91</b>	<b>76.813,69</b>	<b>79.085,84</b>	<b>54.882,47</b>	<b>70.661,04</b>	<b>85.894,99</b>	<b>90.376,79</b>	<b>103.292,41</b>	<b>105.158,37</b>	<b>903.580,75</b>	<b>92,60</b>
SALDO DE CAIXA														
jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04	jun/04	jul/04	ago/04	set/04	out/04	nov/04	dez/04	ANO		
(41.600,18)	(8.293,56)	14.005,56	23.062,31	31.806,33	1.843,52	30.644,68	29.867,43	(21.223,48)	(8.334,85)	(27.918,23)	48.325,36	72.183,91		



## ANEXO B – FLUXO DE CAIXA 2005

FLUXO DE CAIXA 2005														
RECEITA	ENTRADAS													
	jan/05	fev/05	mar/05	abr/05	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05	ANO	%
DIMHEIRO	11.626,30	7.216,00	6.776,30	4.600,00	4.240,00	2.892,25	4.487,00	5.339,00	10.076,00	8.670,35	6.428,70	12.044,00	84.496,50	8,20
CHEQUE À VISTA	5.117,65	4.954,74	3.322,71	3.084,14	3.149,89	3.098,42	4.125,87	4.377,03	5.073,30	5.090,25	2.734,94	6.737,32	50.457,26	4,90
CHEQUE PRÉ-DATADO	14.015,46	7.150,14	11.920,78	15.876,97	19.235,36	12.536,97	16.317,00	15.679,76	14.354,17	12.449,39	8.841,39	15.428,84	163.808,44	15,91
MASTER	21.037,32	18.640,73	14.572,40	13.344,28	14.003,44	18.302,00	20.095,32	14.048,23	19.192,70	17.594,97	14.500,62	26.057,23	221.270,24	21,49
VISA	41.668,21	34.307,67	35.260,01	33.945,06	40.561,95	40.516,75	43.714,07	51.468,36	42.404,35	39.162,34	38.207,46	68.192,54	509.794,77	49,50
BANCOMPRAS													0,00	0,00
<b>ENTRADAS</b>	<b>93.262,94</b>	<b>72.469,28</b>	<b>71.852,80</b>	<b>70.850,45</b>	<b>81.190,64</b>	<b>77.447,39</b>	<b>88.679,26</b>	<b>100.913,38</b>	<b>91.040,52</b>	<b>82.957,51</b>	<b>70.719,11</b>	<b>128.459,93</b>	<b>1.029.837,21</b>	
SAÍDAS														
CUSTO FIXO	jan/05	fev/05	mar/05	abr/05	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05	ANO	%
CONDOMÍNIO	8.238,16	7.807,51	7.916,04	7.759,77	7.765,20	7.947,32	7.528,93	7.457,00	7.372,06	7.487,46	7.703,68	7.863,43	92.446,62	8,96
PRES. SERV. CONTAB.	326,00	261,10	349,61	347,28	353,14	467,80	391,80	359,75	382,55	388,05	367,37	391,53	4.375,98	0,42
ESTAGIÁRIOS	3.217,50	2.619,00	1.911,00	1.696,50	1.797,50	2.563,50	2.679,30	2.386,80	2.047,50	2.047,50	2.301,16	2.632,50	27.893,76	2,71
SALÁRIOS	1.795,70	1.080,00	1.167,00	1.348,00	1.528,00	1.623,00	1.222,00	1.278,00	1.279,00	1.302,00	1.322,00	1.547,00	16.489,70	1,60
FGTS	147,14	156,77	112,80	172,55	167,02	194,79	126,33	134,61	129,62	125,33	128,26	207,88	1.803,00	0,18
COMTRIB. SINDICAL	17,96	10,80	11,67	13,48	15,28	16,23	12,22	12,76	12,79	13,02	13,22	15,47	164,90	0,02
PASSAGENS	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	5.940,00	0,58
MANUTENÇÃO (AFR)	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	0,06
PROVEDOR INTERNET	32,20	32,20	32,20	32,20	32,20	32,20	32,20	32,20	32,20	32,20	32,20	32,20	386,40	0,04
SEGURO IMOBILIÁRIO													425,43	0,04
TELEFONES	451,05	436,61	263,14	242,32	325,47	361,78	295,46	283,57	341,36	285,02	275,10	360,30	3.977,18	0,39
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>14.770,71</b>	<b>12.942,99</b>	<b>12.314,46</b>	<b>12.207,10</b>	<b>12.528,81</b>	<b>13.341,62</b>	<b>12.833,24</b>	<b>12.487,69</b>	<b>12.141,98</b>	<b>12.225,60</b>	<b>12.687,99</b>	<b>14.020,74</b>	<b>154.502,97</b>	<b>15,00</b>
CUSTO VARIÁVEL	jan/05	fev/05	mar/05	abr/05	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05	ANO	%
ALUGUEL	21.011,54	10.505,77	10.505,77	10.505,77	10.505,77	10.505,77	10.505,77	10.505,77	10.505,77	10.505,77	10.505,77	10.505,77	138.575,01	13,26
FORNecedores	40.849,47	17.181,34	31.538,38	35.934,99	60.892,69	46.363,15	32.203,45	26.833,57	16.345,69	28.642,29	39.623,95	54.127,56	430.534,53	41,81
ICMS	23.939,19	11.692,88	6.435,98	7.044,14	6.573,97	11.336,05	10.704,81	11.226,24	13.161,92	5.945,11	12.107,87	3.879,30	124.046,46	12,05
SIMPLES	4.688,92	4.301,43	3.371,95	4.173,12	5.700,28	6.094,13	5.845,07	5.690,74	7.331,44	6.374,65	7.147,12	7.349,86	68.028,61	6,61
SPC - TAXAS DE SERV	928,94					105,76	451,02	121,00			77,30	337,76	2.019,78	0,20
<b>TOTAL C. VARIÁVEL</b>	<b>91.386,06</b>	<b>43.681,42</b>	<b>51.851,98</b>	<b>57.659,02</b>	<b>83.672,71</b>	<b>74.394,86</b>	<b>59.710,12</b>	<b>54.376,32</b>	<b>47.344,92</b>	<b>51.467,82</b>	<b>69.460,01</b>	<b>76.200,25</b>	<b>761.204,39</b>	<b>73,92</b>
<b>SAÍDAS</b>	<b>106.156,77</b>	<b>56.624,41</b>	<b>64.166,44</b>	<b>69.865,12</b>	<b>96.201,52</b>	<b>87.736,48</b>	<b>72.543,36</b>	<b>66.864,01</b>	<b>59.486,90</b>	<b>63.693,42</b>	<b>82.148,00</b>	<b>90.220,99</b>	<b>915.707,36</b>	<b>88,92</b>

SALDO DE CAIXA												
jan/05	fev/05	mar/05	abr/05	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05	ANO
(12.893,83)	15.844,87	7.886,36	985,33	(6.000,88)	(10.289,09)	16.135,90	34.049,37	31.553,72	19.284,09	(11.434,89)	38.238,94	114.129,85



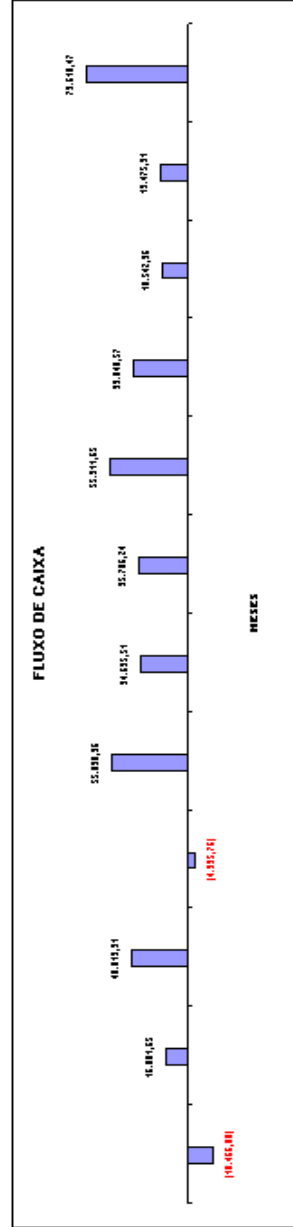
## ANEXO C – FLUXO DE CAIXA 2006

## FLUXO DE CAIXA 2006

RECEITA	ENTRADAS												ANO	%	
	jan/06	fev/06	mar/06	abr/06	mai/06	jun/06	jul/06	ago/06	set/06	out/06	nov/06	dez/06			
DINHEIRO	2.989,00	4.148,00	4.215,70	8.826,00	10.424,72	5.620,43	4.558,00	8.448,00	4.688,00	-	-	-	-	50.387,85	4,44
CHEQUE À VISTA	3.023,60	2.832,80	3.003,89	3.366,06	7.185,96	1.192,72	1.196,43	2.485,91	1.668,70	-	-	-	-	26.727,87	2,20
CHEQUE PRÉ-DATADO	10.250,38	7.748,43	11.305,96	7.883,32	10.617,02	17.610,42	14.813,94	10.930,84	10.419,66	-	-	-	-	101.639,97	8,36
MASTER	30.875,31	19.288,40	24.467,55	18.710,09	24.594,78	26.294,32	28.241,47	30.403,07	30.775,62	-	-	-	-	233.652,61	19,21
VISA	39.588,39	31.933,90	38.600,13	34.606,84	56.888,27	46.933,41	49.145,06	50.866,51	42.595,44	-	-	-	-	391.127,95	32,16
BANRICOIMPTRAS	-	-	-	-	-	28.457,97	28.457,97	28.457,97	27.184,85	-	-	-	-	112.568,76	9,25
<b>ENTRADAS</b>	<b>86.726,68</b>	<b>65.952,53</b>	<b>81.593,23</b>	<b>73.495,31</b>	<b>109.660,35</b>	<b>126.109,27</b>	<b>127.212,87</b>	<b>131.642,30</b>	<b>117.302,27</b>	<b>82.499,73</b>	<b>73.043,65</b>	<b>140.971,83</b>	<b>1.216.210,01</b>		
<b>CUSTO FIXO</b>	<b>8.396,48</b>	<b>8.420,59</b>	<b>8.337,70</b>	<b>8.357,59</b>	<b>8.131,30</b>	<b>7.462,82</b>	<b>7.952,41</b>	<b>8.033,33</b>	<b>8.013,34</b>	<b>8.016,34</b>	<b>8.019,34</b>	<b>8.022,34</b>	<b>8.022,34</b>	<b>87.763,62</b>	<b>8,04</b>
CONDOMÍNIO	404,42	402,84	407,50	394,72	403,16	398,77	459,27	459,27	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.129,95	0,42
PRES. SERV. CONTAB.	2.915,17	1.755,00	1.755,00	921,25	1.170,00	1.170,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	1.170,00	1.170,00	14.366,42	1,18
ESTAGIÁRIOS	1.674,00	1.224,00	1.003,00	1.415,00	1.224,00	1.803,00	2.893,00	2.863,00	3.090,00	3.090,00	3.090,00	5.131,50	5.131,50	30.186,00	2,48
SALÁRIOS	235,83	122,37	124,25	173,25	178,19	171,86	288,39	293,83	281,45	286,04	281,45	410,52	410,52	2.962,50	0,25
FGTS	16,74	12,24	10,03	14,13	12,24	18,03	28,39	25,63	30,90	30,90	51,32	51,32	51,32	301,86	0,02
CONTRIB.SINDICAL	740,00	740,00	740,00	740,00	740,00	740,00	740,00	740,00	740,00	740,00	740,00	740,00	740,00	8.880,00	0,73
PASSAGENS	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	0,05
MANUTENÇÃO (AR)	32,79	32,79	32,79	32,79	32,79	32,79	32,79	32,79	32,79	32,79	32,79	32,79	32,79	393,48	0,03
PROVEDOR INTERNET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	450,00	0,04
SEGURO IMOBILIÁRIO	391,00	292,16	230,83	292,16	301,15	299,84	294,39	316,56	320,54	302,26	302,26	302,26	302,26	3.645,41	0,30
TELEFONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>15.456,43</b>	<b>4.631,40</b>	<b>4.353,40</b>	<b>4.037,30</b>	<b>4.111,53</b>	<b>4.684,29</b>	<b>5.317,23</b>	<b>5.066,08</b>	<b>5.580,68</b>	<b>5.566,39</b>	<b>5.338,39</b>	<b>5.788,39</b>	<b>5.788,39</b>	<b>75.932,10</b>	<b>6,24</b>
<b>CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>24.156,92</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>12.076,96</b>	<b>157.000,48</b>	<b>12,91</b>
ALUGUEL	38.411,60	21.895,72	15.534,75	49.042,87	23.888,93	44.941,03	52.860,87	49.042,87	47.419,15	38.287,33	25.120,83	29.149,18	29.149,18	435.535,13	35,81
FORNECEDORES	20.687,37	7.907,85	5.820,49	9.116,64	7.163,14	13.111,49	13.433,42	2.132,99	3.046,52	1.435,25	1.344,20	3.910,10	3.910,10	95.105,46	7,82
ICMS	6.363,09	3.187,46	2.994,32	4.165,74	5.991,21	9.797,29	7.781,15	7.343,12	9.795,67	6.388,48	6.445,60	13.194,37	13.194,37	83.414,50	6,86
SIMPLES	130,27	291,49	-	51,56	594,22	802,70	0,00	68,63	374,72	242,36	242,36	242,36	242,36	3.040,67	0,25
SPC - TAXAS DE SERV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL C. VARIÁVEL</b>	<b>89.736,25</b>	<b>45.319,48</b>	<b>36.426,52</b>	<b>74.453,77</b>	<b>49.710,46</b>	<b>86.729,47</b>	<b>86.189,40</b>	<b>70.664,57</b>	<b>72.673,02</b>	<b>58.390,38</b>	<b>45.229,95</b>	<b>58.572,97</b>	<b>774.096,24</b>	<b>63,65</b>	
<b>SAÍDAS</b>	<b>105.192,68</b>	<b>49.950,88</b>	<b>40.779,92</b>	<b>78.491,07</b>	<b>53.821,99</b>	<b>91.413,76</b>	<b>91.506,63</b>	<b>75.730,65</b>	<b>78.253,70</b>	<b>63.957,37</b>	<b>53.568,34</b>	<b>67.361,35</b>	<b>850.028,34</b>	<b>69,89</b>	

## SALDO DE CAIXA 2006

SALDO DE CAIXA 2006												ANO	%
jan/06	fev/06	mar/06	abr/06	mai/06	jun/06	jul/06	ago/06	set/06	out/06	nov/06	dez/06		
(18.488,00)	16.001,65	40.813,31	(4.995,76)	55.838,36	34.695,51	35.706,24	55.911,65	39.048,57	18.542,36	19.475,31	73.610,47	366.181,67	



**ANEXO D – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO TAXA DE  
ROYALTIES DE 2,5%**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENDA</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>220.048,88</b>	<b>225.089,28</b>	<b>232.602,82</b>	<b>238.394,79</b>	<b>247.160,84</b>
CONDOMÍNIO	138.284,00	139.558,47	143.122,86	144.542,43	148.512,84
PRES. SERV. CONTAB.	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
ESTAGIÁRIOS	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00
SALÁRIOS	43.452,00	46.020,00	48.756,00	51.660,00	54.732,00
FGTS	3.476,16	3.681,60	3.900,48	4.132,80	4.378,56
CONTRIB SINDICAL	434,52	460,20	487,56	516,60	547,32
PASSAGENS	9.840,00	10.800,00	11.760,00	12.960,00	14.400,00
MANUTENÇÃO (AR)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
PROVEDOR INTERNET	400,20	407,00	413,92	420,96	428,12
SEGURO IMOBILIÁRIO	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
TELEFONES	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00
<b>TOTAL CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>827.020,12</b>	<b>832.114,00</b>	<b>846.367,53</b>	<b>852.041,83</b>	<b>867.919,48</b>
ALUGUEL	169.796,02	174.889,90	189.143,43	194.817,73	210.695,37
FORNECEDORES	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29
<b>2,5% ROYALTIES</b>	<b>32.418,36</b>	<b>32.418,36</b>	<b>32.418,36</b>	<b>32.418,36</b>	<b>32.418,36</b>
ICMS	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94
SIMPLES	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34
SPC - TAXAS DE SERV	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17
<b>SAÍDAS</b>	<b>1.047.069,01</b>	<b>1.057.203,28</b>	<b>1.078.970,35</b>	<b>1.090.436,62</b>	<b>1.115.080,32</b>
<b>SALDO</b>	<b>278.599,90</b>	<b>268.465,63</b>	<b>246.698,56</b>	<b>235.232,29</b>	<b>210.588,59</b>
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>(170.000,00)</b>				
<b>CUSTO DE CAPITAL</b>	<b>12,69%</b>				
<b>PAYBACK (ano)</b>	<b>0,61</b>				
<b>VPL</b>	<b>722.768,80</b>				
<b>TIR</b>	<b>158%</b>				

**ANEXO E – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO TAXA DE  
ROYALTIES DE 5%**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENDA</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>220.048,88</b>	<b>225.089,28</b>	<b>232.602,82</b>	<b>238.394,79</b>	<b>247.160,84</b>
CONDOMÍNIO	138.284,00	139.558,47	143.122,86	144.542,43	148.512,84
PRES. SERV. CONTAB.	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
ESTAGIÁRIOS	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00
SALÁRIOS	43.452,00	46.020,00	48.756,00	51.660,00	54.732,00
FGTS	3.476,16	3.681,60	3.900,48	4.132,80	4.378,56
CONTRIB SINDICAL	434,52	460,20	487,56	516,60	547,32
PASSAGENS	9.840,00	10.800,00	11.760,00	12.960,00	14.400,00
MANUTENÇÃO (AR)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
PROVEDOR INTERNET	400,20	407,00	413,92	420,96	428,12
SEGURO IMOBILIÁRIO	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
TELEFONES	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00
<b>TOTAL CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>859.438,48</b>	<b>864.532,36</b>	<b>878.785,89</b>	<b>884.460,19</b>	<b>900.337,84</b>
ALUGUEL	169.796,02	174.889,90	189.143,43	194.817,73	210.695,37
FORNECEDORES	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29
<b>5% ROYALTIES</b>	<b>64.836,72</b>	<b>64.836,72</b>	<b>64.836,72</b>	<b>64.836,72</b>	<b>64.836,72</b>
ICMS	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94
SIMPLES	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34
SPC - TAXAS DE SERV	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17
<b>SAÍDAS</b>	<b>1.079.487,37</b>	<b>1.089.621,64</b>	<b>1.111.388,71</b>	<b>1.122.854,98</b>	<b>1.147.498,68</b>
<b>SALDO</b>	<b>246.181,54</b>	<b>236.047,27</b>	<b>214.280,20</b>	<b>202.813,93</b>	<b>178.170,23</b>
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>(170.000,00)</b>				
<b>CUSTO DE CAPITAL</b>	<b>12,69%</b>				
<b>PAYBACK (ano)</b>	<b>0,69</b>				
<b>VPL</b>	<b>607.878,17</b>				
<b>TIR</b>	<b>138%</b>				

**ANEXO F – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO TAXA DE  
ROYALTIES DE 7,5%**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENDA</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>220.048,88</b>	<b>225.089,28</b>	<b>232.602,82</b>	<b>238.394,79</b>	<b>247.160,84</b>
CONDOMÍNIO	138.284,00	139.558,47	143.122,86	144.542,43	148.512,84
PRES. SERV. CONTAB.	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
ESTAGIÁRIOS	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00
SALÁRIOS	43.452,00	46.020,00	48.756,00	51.660,00	54.732,00
FGTS	3.476,16	3.681,60	3.900,48	4.132,80	4.378,56
CONTRIB SINDICAL	434,52	460,20	487,56	516,60	547,32
PASSAGENS	9.840,00	10.800,00	11.760,00	12.960,00	14.400,00
MANUTENÇÃO (AR)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
PROVEDOR INTERNET	400,20	407,00	413,92	420,96	428,12
SEGURO IMOBILIÁRIO	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
TELEFONES	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00
<b>TOTAL CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>891.856,84</b>	<b>896.950,72</b>	<b>911.204,25</b>	<b>916.878,55</b>	<b>932.756,19</b>
ALUGUEL	169.796,02	174.889,90	189.143,43	194.817,73	210.695,37
FORNECEDORES	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29
<b>7,5% ROYALTIES</b>	<b>97.255,08</b>	<b>97.255,08</b>	<b>97.255,08</b>	<b>97.255,08</b>	<b>97.255,08</b>
ICMS	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94
SIMPLES	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34
SPC - TAXAS DE SERV	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17
<b>SAÍDAS</b>	<b>1.111.905,72</b>	<b>1.122.040,00</b>	<b>1.143.807,07</b>	<b>1.155.273,34</b>	<b>1.179.917,03</b>
<b>SALDO</b>	<b>213.763,19</b>	<b>203.628,91</b>	<b>181.861,84</b>	<b>170.395,57</b>	<b>145.751,88</b>
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>(170.000,00)</b>				
<b>CUSTO DE CAPITAL</b>	<b>12,69%</b>				
<b>PAYBACK (ano)</b>	<b>0,80</b>				
<b>VPL</b>	<b>492.987,55</b>				
<b>TIR</b>	<b>117%</b>				

**ANEXO G – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO TAXA DE  
ROYALTIES DE 10%**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENDA</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>220.048,88</b>	<b>225.089,28</b>	<b>232.602,82</b>	<b>238.394,79</b>	<b>247.160,84</b>
CONDOMÍNIO	138.284,00	139.558,47	143.122,86	144.542,43	148.512,84
PRES. SERV. CONTAB.	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
ESTAGIÁRIOS	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00
SALÁRIOS	43.452,00	46.020,00	48.756,00	51.660,00	54.732,00
FGTS	3.476,16	3.681,60	3.900,48	4.132,80	4.378,56
CONTRIB SINDICAL	434,52	460,20	487,56	516,60	547,32
PASSAGENS	9.840,00	10.800,00	11.760,00	12.960,00	14.400,00
MANUTENÇÃO (AR)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
PROVEDOR INTERNET	400,20	407,00	413,92	420,96	428,12
SEGURO IMOBILIÁRIO	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
TELEFONES	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00
<b>TOTAL CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>924.275,20</b>	<b>929.369,08</b>	<b>943.622,61</b>	<b>949.296,91</b>	<b>965.174,55</b>
ALUGUEL	169.796,02	174.889,90	189.143,43	194.817,73	210.695,37
FORNECEDORES	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29
<b>10% ROYALTIES</b>	<b>129.673,43</b>	<b>129.673,43</b>	<b>129.673,43</b>	<b>129.673,43</b>	<b>129.673,43</b>
ICMS	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94
SIMPLES	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34
SPC - TAXAS DE SERV	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17
<b>SAÍDAS</b>	<b>1.144.324,08</b>	<b>1.154.458,36</b>	<b>1.176.225,42</b>	<b>1.187.691,70</b>	<b>1.212.335,39</b>
<b>SALDO</b>	<b>181.344,83</b>	<b>171.210,55</b>	<b>149.443,49</b>	<b>137.977,21</b>	<b>113.333,52</b>
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>(170.000,00)</b>				
<b>CUSTO DE CAPITAL</b>	<b>12,69%</b>				
<b>PAYBACK (ano)</b>	<b>0,94</b>				
<b>VPL</b>	<b>378.096,92</b>				
<b>TIR</b>	<b>96%</b>				

**ANEXO H – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO O PIOR CENÁRIO  
DE VENDAS**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENDA</b>	<b>1.189.664,53</b>	<b>1.189.664,53</b>	<b>1.189.664,53</b>	<b>1.189.664,53</b>	<b>1.189.664,53</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>1.216.210,01</b>	<b>1.216.210,01</b>	<b>1.216.210,01</b>	<b>1.216.210,01</b>	<b>1.216.210,01</b>
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>220.048,88</b>	<b>225.089,28</b>	<b>232.602,82</b>	<b>238.394,79</b>	<b>247.160,84</b>
CONDOMÍNIO	138.284,00	139.558,47	143.122,86	144.542,43	148.512,84
PRES. SERV. CONTAB.	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
ESTAGIÁRIOS	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00
SALÁRIOS	43.452,00	46.020,00	48.756,00	51.660,00	54.732,00
FGTS	3.476,16	3.681,60	3.900,48	4.132,80	4.378,56
CONTRIB SINDICAL	434,52	460,20	487,56	516,60	547,32
PASSAGENS	9.840,00	10.800,00	11.760,00	12.960,00	14.400,00
MANUTENÇÃO (AR)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
PROVEDOR INTERNET	400,20	407,00	413,92	420,96	428,12
SEGURO IMOBILIÁRIO	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
TELEFONES	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00
<b>TOTAL CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>859.415,55</b>	<b>864.509,43</b>	<b>878.762,96</b>	<b>884.437,26</b>	<b>900.314,91</b>
ALUGUEL	169.796,02	174.889,90	189.143,43	194.817,73	210.695,37
FORNECEDORES	435.535,13	435.535,13	435.535,13	435.535,13	435.535,13
ROYALTIES	118.966,45	118.966,45	118.966,45	118.966,45	118.966,45
ICMS	46.421,58	46.421,58	46.421,58	46.421,58	46.421,58
SIMPLES	85.655,85	85.655,85	85.655,85	85.655,85	85.655,85
SPC - TAXAS DE SERV	3.040,53	3.040,53	3.040,53	3.040,53	3.040,53
<b>SAÍDAS</b>	<b>1.079.464,44</b>	<b>1.089.598,71</b>	<b>1.111.365,78</b>	<b>1.122.832,05</b>	<b>1.147.475,75</b>
<b>SALDO</b>	<b>136.745,57</b>	<b>126.611,30</b>	<b>104.844,23</b>	<b>93.377,96</b>	<b>68.734,26</b>
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>(170.000,00)</b>				
<b>CUSTO DE CAPITAL</b>	<b>12,69%</b>				
<b>PAYBACK (ano)</b>	<b>1,24</b>				
<b>VPL</b>	<b>220.037,21</b>				
<b>TIR</b>	<b>65%</b>				



**ANEXO I – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO O CENÁRIO MAIS  
PROVÁVEL DE VENDAS**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENDA</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>220.048,88</b>	<b>225.089,28</b>	<b>232.602,82</b>	<b>238.394,79</b>	<b>247.160,84</b>
CONDOMÍNIO	138.284,00	139.558,47	143.122,86	144.542,43	148.512,84
PRES. SERV. CONTAB.	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
ESTAGIÁRIOS	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00
SALÁRIOS	43.452,00	46.020,00	48.756,00	51.660,00	54.732,00
FGTS	3.476,16	3.681,60	3.900,48	4.132,80	4.378,56
CONTRIB SINDICAL	434,52	460,20	487,56	516,60	547,32
PASSAGENS	9.840,00	10.800,00	11.760,00	12.960,00	14.400,00
MANUTENÇÃO (AR)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
PROVEDOR INTERNET	400,20	407,00	413,92	420,96	428,12
SEGURO IMOBILIÁRIO	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
TELEFONES	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00
<b>TOTAL CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>924.275,20</b>	<b>929.369,08</b>	<b>943.622,61</b>	<b>949.296,91</b>	<b>965.174,55</b>
ALUGUEL	169.796,02	174.889,90	189.143,43	194.817,73	210.695,37
FORNECEDORES	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29
ROYALTIES	129.673,43	129.673,43	129.673,43	129.673,43	129.673,43
ICMS	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94	50.799,94
SIMPLES	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34	95.958,34
SPC - TAXAS DE SERV	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17
<b>SAÍDAS</b>	<b>1.144.324,08</b>	<b>1.154.458,36</b>	<b>1.176.225,42</b>	<b>1.187.691,70</b>	<b>1.212.335,39</b>
<b>SALDO</b>	<b>181.344,83</b>	<b>171.210,55</b>	<b>149.443,49</b>	<b>137.977,21</b>	<b>113.333,52</b>
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>(170.000,00)</b>				
<b>CUSTO DE CAPITAL</b>	<b>12,69%</b>				
<b>PAYBACK (ano)</b>	<b>0,94</b>				
<b>VPL</b>	<b>378.096,92</b>				
<b>TIR</b>	<b>96%</b>				

**ANEXO J – FLUXOS DE CAIXA PROJETADOS CONSIDERANDO O MELHOR  
CENÁRIO DE VENDAS**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENDA</b>	<b>1.368.114,21</b>	<b>1.368.114,21</b>	<b>1.368.114,21</b>	<b>1.368.114,21</b>	<b>1.368.114,21</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>1.398.641,51</b>	<b>1.398.641,51</b>	<b>1.398.641,51</b>	<b>1.398.641,51</b>	<b>1.398.641,51</b>
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>220.048,88</b>	<b>225.089,28</b>	<b>232.602,82</b>	<b>238.394,79</b>	<b>247.160,84</b>
CONDOMÍNIO	138.284,00	139.558,47	143.122,86	144.542,43	148.512,84
PRES. SERV. CONTAB.	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
ESTAGIÁRIOS	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00
SALÁRIOS	43.452,00	46.020,00	48.756,00	51.660,00	54.732,00
FGTS	3.476,16	3.681,60	3.900,48	4.132,80	4.378,56
CONTRIB SINDICAL	434,52	460,20	487,56	516,60	547,32
PASSAGENS	9.840,00	10.800,00	11.760,00	12.960,00	14.400,00
MANUTENÇÃO (AR)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
PROVEDOR INTERNET	400,20	407,00	413,92	420,96	428,12
SEGURO IMOBILIÁRIO	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
TELEFONES	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00
<b>TOTAL CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>965.928,73</b>	<b>971.022,62</b>	<b>985.276,14</b>	<b>990.950,44</b>	<b>1.006.828,09</b>
ALUGUEL	169.796,02	174.889,90	189.143,43	194.817,73	210.695,37
FORNECEDORES	500.865,40	500.865,40	500.865,40	500.865,40	500.865,40
ROYALTIES	136.811,42	136.811,42	136.811,42	136.811,42	136.811,42
ICMS	53.718,84	53.718,84	53.718,84	53.718,84	53.718,84
SIMPLES	101.240,45	101.240,45	101.240,45	101.240,45	101.240,45
SPC - TAXAS DE SERV	3.496,60	3.496,60	3.496,60	3.496,60	3.496,60
<b>SAÍDAS</b>	<b>1.185.977,62</b>	<b>1.196.111,89</b>	<b>1.217.878,96</b>	<b>1.229.345,24</b>	<b>1.253.988,93</b>
<b>SALDO</b>	<b>212.663,89</b>	<b>202.529,62</b>	<b>180.762,55</b>	<b>169.296,27</b>	<b>144.652,58</b>
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>(170.000,00)</b>				
<b>CUSTO DE CAPITAL</b>	<b>12,69%</b>				
<b>PAYBACK (ano)</b>	<b>0,80</b>				
<b>VPL</b>	<b>489.091,64</b>				
<b>TIR</b>	<b>116%</b>				

**ANEXO K – FLUXOS DE CAIXA COMPARATIVOS DE GANHO PARA O  
FRANQUEADOR**

<b>VENDA ANUAL PREVISTA</b>	<b>1.296.734,34</b>
TAXA DE FRANQUIA	100.000,00
TAXA DE ROYALTIES 2,5%	32.418,36
TAXA DE ROYALTIES 5%	64.836,72
TAXA DE ROYALTIES 7,5%	90.771,40
TAXA DE ROYALTIES 10%	129.673,43
<b>NÚMERO LOJAS</b>	<b>1</b>

<b>ANO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
SALDO DE CAIXA	311.018,26	300.883,99	279.116,92	267.650,64	243.006,95
SALDO FRANQUIAS	132.418,36	32.418,36	32.418,36	32.418,36	32.418,36
Taxa de Franquia	100.000,00	-	-	-	-
<b>Royalties 2,5%</b>	<b>32.418,36</b>	<b>32.418,36</b>	<b>32.418,36</b>	<b>32.418,36</b>	<b>32.418,36</b>
<b>DIFERENÇA</b>	<b>178.599,90</b>	<b>268.465,63</b>	<b>246.698,56</b>	<b>235.232,29</b>	<b>210.588,59</b>

<b>ANO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
SALDO DE CAIXA	311.018,26	300.883,99	279.116,92	267.650,64	243.006,95
SALDO FRANQUIAS	64.836,72	64.836,72	64.836,72	64.836,72	64.836,72
Taxa de Franquia	100.000,00	-	-	-	-
<b>Royalties 5%</b>	<b>64.836,72</b>	<b>64.836,72</b>	<b>64.836,72</b>	<b>64.836,72</b>	<b>64.836,72</b>
<b>DIFERENÇA</b>	<b>246.181,54</b>	<b>236.047,27</b>	<b>214.280,20</b>	<b>202.813,93</b>	<b>178.170,23</b>

<b>ANO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
SALDO DE CAIXA	311.018,26	300.883,99	279.116,92	267.650,64	243.006,95
SALDO FRANQUIAS	190.771,40	90.771,40	90.771,40	90.771,40	90.771,40
Taxa de Franquia	100.000,00	-	-	-	-
<b>Royalties 7,5%</b>	<b>90.771,40</b>	<b>90.771,40</b>	<b>90.771,40</b>	<b>90.771,40</b>	<b>90.771,40</b>
<b>DIFERENÇA</b>	<b>120.246,86</b>	<b>210.112,58</b>	<b>188.345,52</b>	<b>176.879,24</b>	<b>152.235,55</b>

<b>ANO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
SALDO DE CAIXA	311.018,26	300.883,99	279.116,92	267.650,64	243.006,95
SALDO FRANQUIAS	229.673,43	129.673,43	129.673,43	129.673,43	129.673,43
Taxa de Franquia	100.000,00	-	-	-	-
<b>Royalties 10%</b>	<b>129.673,43</b>	<b>129.673,43</b>	<b>129.673,43</b>	<b>129.673,43</b>	<b>129.673,43</b>
<b>DIFERENÇA</b>	<b>81.344,83</b>	<b>171.210,55</b>	<b>149.443,49</b>	<b>137.977,21</b>	<b>113.333,52</b>

**ANEXO L – FLUXO DE CAIXA PARA EMPRESA NÃO ENQUADRADA NO IMPOSTO  
FEDERAL SIMPLES**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENDA</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>	<b>1.296.734,34</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>	<b>1.325.668,91</b>
<b>TOTAL CUSTO FIXO</b>	<b>228.739,28</b>	<b>234.293,28</b>	<b>242.354,02</b>	<b>248.726,79</b>	<b>258.107,24</b>
CONDOMÍNIO	138.284,00	139.558,47	143.122,86	144.542,43	148.512,84
PRES. SERV. CONTAB.	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
ESTAGIÁRIOS	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00	14.040,00
SALÁRIOS	43.452,00	46.020,00	48.756,00	51.660,00	54.732,00
FGTS	3.476,16	3.681,60	3.900,48	4.132,80	4.378,56
INSS	8.690,40	9.204,00	9.751,20	10.332,00	10.946,40
CONTRIB SINDICAL	434,52	460,20	487,56	516,60	547,32
PASSAGENS	9.840,00	10.800,00	11.760,00	12.960,00	14.400,00
MANUTENÇÃO (AR)	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
PROVEDOR INTERNET	400,20	407,00	413,92	420,96	428,12
SEGURO IMOBILIÁRIO	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
TELEFONES	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00
<b>TOTAL CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>803.451,60</b>	<b>808.545,48</b>	<b>822.799,01</b>	<b>828.473,31</b>	<b>844.350,96</b>
ALUGUEL	169.796,02	174.889,90	189.143,43	194.817,73	210.695,37
FORNECEDORES	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29	474.733,29
ICMS	155.608,12	155.608,12	155.608,12	155.608,12	155.608,12
SPC - TAXAS DE SERV	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17	3.314,17
<b>SAÍDAS</b>	<b>1.032.190,89</b>	<b>1.042.838,76</b>	<b>1.065.153,03</b>	<b>1.077.200,11</b>	<b>1.102.458,20</b>
<b>SALDO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>293.478,02</b>	<b>282.830,15</b>	<b>260.515,88</b>	<b>248.468,80</b>	<b>223.210,71</b>
PIS	4.842,39	4.666,70	4.298,51	4.099,74	3.682,98
COFINS	22.304,33	21.495,09	19.799,21	18.883,63	16.964,01
IRPJ	49.369,51	46.707,54	41.128,97	38.117,20	31.802,68
CSLL	26.413,02	25.454,71	23.446,43	22.362,19	20.088,96
<b>SALDO APÓS IMPOSTOS</b>	<b>190.548,78</b>	<b>184.506,11</b>	<b>171.842,76</b>	<b>165.006,05</b>	<b>150.672,08</b>

## ANEXO M – FORMAÇÃO DA CONTA AR CONDICIONADO

<b>ANOMÊS</b>	<b>EN. ELET.</b>	<b>AR COND.</b>	<b>ÁGUA</b>	<b>FUNDO PROM.</b>	<b>VALOR MÍNIMO</b>	<b>CONDOMÍNIO</b>
jan/04	520,85	563,47	5,13	391,40	5500	6.980,85
fev/04	308,51	637,30	3,05	195,70	5500	6.644,56
mar/04	511,12	540,84	3,46	195,70	5500	6.751,12
abr/04	513,84	579,91	6,02	195,70	5500	6.795,47
mai/04	543,17	377,73	5,76	195,70	5500	6.622,36
jun/04	519,75	231,73	4,13	195,70	5500	6.451,31
jul/04	523,30	290,37	3,45	195,70	5500	6.512,82
ago/04	533,77	306,46	5,11	195,70	5500	6.541,04
set/04	488,48	362,86	5,29	195,70	5500	6.552,33
out/04	815,59	428,81	3,90	195,70	5500	6.944,00
nov/04	829,18	517,72	3,84	195,70	5500	7.046,44
dez/04	900,07	675,06	6,23	229,82	5500	7.311,18
<b>ANO</b>	<b>7.007,63</b>	<b>5.512,26</b>	<b>55,37</b>	<b>2.578,24</b>	<b>66.000,00</b>	<b>81.153,50</b>
jan/05	855,87	852,57	4,43	525,29	6000	8.238,16
fev/05	768,80	773,15	2,92	262,64	6000	7.807,51
mar/05	779,61	870,05	3,74	262,64	6000	7.916,04
abr/05	732,64	759,98	4,51	262,64	6000	7.759,77
mai/05	850,99	648,27	3,30	262,64	6000	7.765,20
jun/05	742,03	536,78	5,87	262,64	6000	7.547,32
jul/05	753,10	507,83	5,36	262,64	6000	7.528,93
ago/05	695,84	493,73	4,79	262,64	6000	7.457,00
set/05	689,03	415,20	5,19	262,64	6000	7.372,06
out/05	664,66	555,65	4,52	262,64	6000	7.487,48
nov/05	664,66	770,68	5,70	262,64	6000	7.703,68
dez/05	704,52	888,42	7,85	262,64	6000	7.863,43
<b>ANO</b>	<b>8.901,75</b>	<b>8.072,31</b>	<b>58,18</b>	<b>3.414,38</b>	<b>72.000,00</b>	<b>92.446,62</b>
jan/06	698,46	1.185,74	8,43	603,85	6500	8.996,48
fev/06	692,49	920,18	6,00	301,92	6500	8.420,59
mar/06	596,04	935,17	4,57	301,92	6500	8.337,70
abr/06	722,83	827,06	5,78	301,92	6500	8.357,59
mai/06	617,51	706,52	5,35	301,92	6500	8.131,30
jun/06	617,51	38,34	5,05	301,92	6500	7.462,82
jul/06	617,51	526,83	6,15	301,92	6500	7.952,41
ago/06	617,51	608,95	4,95	301,92	6500	8.033,33
set/06	617,51	589,08	4,83	301,92	6500	8.013,34
out/06	618,51	590,08	5,83	301,92	6500	8.016,34
nov/06	619,51	591,08	6,83	301,92	6500	8.019,34
dez/06	620,51	592,08	7,83	301,92	6500	8.022,34
<b>ANO</b>	<b>7.655,90</b>	<b>8.111,11</b>	<b>71,60</b>	<b>3.925,01</b>	<b>78.000,00</b>	<b>97.763,62</b>
2007	7.656,00	8.100,00	72,00	42.449,00	78.000,00	138.284,00
2008	7.656,00	8.100,00	72,00	43.722,47	78.000,00	139.558,47
2009	7.656,00	8.100,00	72,00	47.285,86	78.000,00	143.122,86
2010	7.656,00	8.100,00	72,00	48.704,43	78.000,00	144.542,43
2011	7.656,00	8.100,00	72,00	52.673,84	78.000,00	148.512,84