

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

**Aline Gonzalez da Silva**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA  
ABERTURA DE UMA FRANQUIA DA AUXILIADORA PREDIAL NA  
REGIÃO DE NOVA IPANEMA.**

**Porto Alegre  
2010**

**Aline Gonzalez da Silva**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA  
ABERTURA DE UMA FRANQUIA DA AUXILIADORA PREDIAL NA  
REGIÃO DE NOVA IPANEMA.**

**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.**

**Orientador: Dr. André Luis Martinewski.**

**Porto Alegre  
2010**

Aline Gonzalez da Silva

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA  
ABERTURA DE UMA FRANQUIA DA AUXILIADORA PREDIAL NA  
REGIÃO DE NOVA IPANEMA.**

**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 dezembro de 2010.

**BANCA EXAMINADORA:**

\_\_\_\_\_

Prof. Dr..... - Instituição

\_\_\_\_\_

Prof. Dr..... - Instituição

\_\_\_\_\_

Orientador: Prof. Dr. André Luis Martinewski.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, aos meus pais, Marajoara e Orlando, por todo apoio despendido, pelo amor incondicional e por tudo que eu sou hoje. A vocês meu agradecimento e amor eterno e a certeza de que é em vocês que eu encontro motivação para crescer.

Aos meus irmãos por todo carinho e compreensão ao longo desses anos. Ao meu namorado Diego pelo apoio e estímulo ao longo da realização desse trabalho.

Ao meu orientador Professor Dr. André Luis Martiweski pelos ensinamentos e por me conduzir da melhor maneira na conclusão deste trabalho.

Aos amigos que fiz ao longo desses anos na Escola de Administração, cada um deles é um pouco responsável pela minha caminhada até aqui, que fizeram com que esta etapa fosse vivida da melhor maneira, com muita felicidade.

## **RESUMO**

Este trabalho analisa a viabilidade econômica e financeira para a abertura de uma franquia da Auxiliadora Predial na região de Nova Ipanema. O estudo está baseado em dados reais e concluiu-se que o negócio é viável e rentável. Através da identificação dos investimentos e custos, foi possível fazer projeções de demonstrativos de resultados e fluxos de caixa para três cenários diferentes. Com os resultados das projeções foram calculados os indicadores econômicos e financeiros, utilizados para verificar a viabilidade do negócio. A relevância do estudo fundamenta-se na importância do planejamento financeiro e do fluxo de caixa para a análise de investimentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Financeira, Análise de Investimentos, Indicadores Financeiros, Fluxo de Caixa, Franquia, Viabilidade econômico-financeira.

## **ABSTRACT**

This study examines the economic and financial feasibility to open an Auxiliadora Predial franchise in the region of Nova Ipanema. The study is based on real data and it concluded that the business is viable and profitable. Through the identification of investments and costs, it was possible to make projections of income statements and cash flows for three different scenarios. With the projections results economic and financial indicators were calculated, used to determine the viability of the business. The relevance of the study is based on the importance of financial planning and cash flow for investment analysis.

**KEYWORDS:** Financial Management, Investment Analysis, Financial Indicators, Cash Flow, Franchise, Economic and Financial Viability.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Móvel e Equipamentos.....	46
Quadro 2 - Quadro de Pessoal.....	48
Quadro 3 - Depreciação.....	48
Quadro 4 - Despesas Fixas e Mensais.....	49
Quadro 5 - Despesas Fixas Anuais.....	50
Quadro 6 - Investimento Inicial.....	51
Quadro 7 - Projeção de Vendas Anual.....	52
Quadro 8 - Projeção de Receita Anual - Cenário Otimista.....	53
Quadro 9 - Projeção de Receita Anual - Cenário Esperado.....	53
Quadro 10 - Projeção de Receita Anual - Cenário Pessimista.....	54
Quadro 11 - Projeção de Impostos - Cenário Otimista.....	55
Quadro 12 - Projeção de Impostos - Cenário Esperado.....	55
Quadro 13 - Projeção de Impostos - Cenário Pessimista.....	55
Quadro 14 - Royalties e Fundo de Publicidade - Cenário Otimista.....	56
Quadro 15 - Royalties e Fundo de Publicidade - Cenário Pessimista.....	56
Quadro 16 - Royalties e Fundo de Publicidade - Cenário Esperado.....	57
Quadro 17 - Projeção DRE Anual - Cenário Otimista.....	57
Quadro 18 - Projeção DRE Anual - Cenário Esperado.....	58
Quadro 19 - Projeção DRE Anual - Cenário Pessimista.....	58
Quadro 20 - Fluxo de Caixa Projetado para o Período de 5 anos - Cenário Otimista.....	59
Quadro 21 - Fluxo de Caixa Projetado para o Período de 5 anos - Cenário Esperado.....	59
Quadro 22 - Fluxo de Caixa Projetado para o Período de 5 anos - Cenário Pessimista.....	59
Quadro 23 - Cálculo do VPL, TIR e Payback - Cenário Otimista.....	60
Quadro 24 - Cálculo do VPL, TIR e Payback - Cenário Esperado.....	61
Quadro 25 - Cálculo do VPL, TIR e Payback - Cenário Pessimista.....	62

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b> .....	<b>14</b>
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
4.1 OBJETIVO GERAL.....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>16</b>
<b>6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>18</b>
6.1 FRANQUIA .....	18
6.1.1 Tipos de franquias .....	19
6.1.2 Vantagens para o franqueado.....	20
6.1.3 Desvantagens para o franqueado .....	21
6.1.4 Vantagens para o franqueador .....	21
6.2 ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	22
6.2.1 Viabilidade econômica.....	22
6.2.2 Viabilidade financeira .....	22
6.2.3 Análise SWOT.....	23
6.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	23
6.3.1 Despesas.....	24
6.3.2 Fluxo de Caixa .....	25
6.3.3 Capital de Giro.....	28
6.4 METODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO .....	28
6.4.1 Valor Presente Líquido.....	29
6.4.2 Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	30
6.4.3 Payback (Período de recuperação do investimento) .....	31
6.4.4 Risco e incerteza nas decisões de investimento .....	32
6.4.5 Análise de cenários .....	33
<b>7. METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
<b>8. CARACTERÍSTICAS DA FRANQUIA AUXILIADORA PREDIAL</b> .....	<b>35</b>
8.1 OBRIGAÇÕES DA FRANQUEADORA.....	37
8.2 OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO .....	38



8.3 TAXAS DE FRANQUIA .....	39
<b>9. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....</b>	<b>40</b>
9.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	40
9.2 ANÁLISE SWOT .....	41
9.3 RECURSOS HUMANOS E ATIVIDADES .....	42
<b>10. INVESTIMENTOS .....</b>	<b>45</b>
10.1 INSTALAÇÕES .....	45
<b>10.1.1 Móvel e equipamentos .....</b>	<b>45</b>
<b>10.1.2 Reformas .....</b>	<b>46</b>
<b>10.1.3 Despesas pré-operacionais .....</b>	<b>47</b>
10.2 DESPESAS FIXAS .....	47
<b>10.2.1. Mão de obra .....</b>	<b>47</b>
<b>10.2.2 Aluguel .....</b>	<b>48</b>
<b>10.2.3 Depreciação .....</b>	<b>48</b>
<b>10.2.4 Demais despesas fixas.....</b>	<b>49</b>
10.3 CAPITAL DE GIRO.....	50
10.4 INVESTIMENTO INICIAL.....	50
<b>11. PROJEÇÕES DE RECEITAS.....</b>	<b>52</b>
11.1 IMPOSTOS E TAXAS .....	54
11.2 ROYALTIES E FUNDO DE PUBLICIDADE.....	56
11.3 DESMONSTRATIVOS DE RESULTADOS .....	57
<b>12. ANÁLISE DO INVESTIMENTO .....</b>	<b>59</b>
12.1 FLUXO DE CAIXA.....	59
12.2 MÉTODOS DE ANÁLISE DO INVESTIMENTO .....	60
<b>13. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
<b>14. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O aquecimento da economia, a maior facilidade para obtenção de crédito, taxa de juros reduzida e o crescente aumento de novas construções refletem no aumento da venda de imóveis. Esse aumento, aliado ao sonho da maioria da população brasileira de ter seu imóvel próprio, torna o ramo imobiliário atraente e muito promissor.

Na cidade de Porto Alegre, a região de Nova Ipanema vem destacando-se pelo grande número de construções de loteamentos habitacionais. A região contempla o bairro Aberta dos Morros esse, por sua vez, apresenta diversos loteamentos que equivalem a bairros, são eles: Nova Ipanema, Lagos de Nova Ipanema, Ipanema Green, Moradas da Hípica, Vivendas de Ipanema, Urubatã, Jardins do Prado, Hípica Boulevard e Moradas do Sul.

Uma região próspera em novos empreendimentos imobiliários aliada ao fato de apenas três das principais imobiliárias da cidade estarem instaladas nessa região específica, apresenta um cenário favorável para investir na abertura de uma imobiliária nessa região. Com a intenção de penetrar nessa região com um forte impacto institucional, nada melhor que abrir uma franquia de uma imobiliária já reconhecida no mercado pelos seus serviços e que possa agregar toda a sua experiência no negócio.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo desenvolver uma análise de viabilidade para a instalação de uma franquia da imobiliária Auxiliadora Predial na região de Nova Ipanema, sob os aspectos econômicos e financeiros. Para tanto, realizou-se conversas informais com diversas fontes – principalmente com a dona de uma franquia da Auxiliadora Predial na Zona Sul - e desenvolveu-se pesquisas bibliográficas referentes aos assuntos relevantes.

Como primeiros itens da presente análise, têm-se a caracterização e a identificação do objeto em estudo, ou seja, introduz-se o tema (capítulo 1), define-se o problema (capítulo 2), justifica-se o estudo (capítulo 3), elabora-se os objetivos geral e específicos para a solução do problema proposto (capítulo 4) e apresenta-se a empresa franqueadora (capítulo 5). Em seguida, é vista a base teórica (capítulo 6) relacionada aos temas aos quais o problema se refere e o método utilizado para a realização do estudo (capítulo 7). Além disso, comenta-se as características da franquia Auxiliadora Predial (capítulo 8) para delimitar as condições do negócio. Todo esse contexto é estabelecido para que se possa analisar a estratégia do negócio (capítulo 9), os seus investimentos (capítulo 10) e as suas projeções de receitas (capítulo 11). Por fim, tem-se a análise do investimento (capítulo 12) e dos resultados (capítulo 13).

A principal contribuição deste estudo é verificar se, havendo recursos a serem investidos, é viável e rentável a instalação de uma franquia da Auxiliadora Predial na região de Nova Ipanema, analisando-se três cenários possíveis: otimista, esperado e pessimista.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O aquecimento da economia e os novos incentivos vindos do Governo para a aquisição da tão sonhada casa própria trouxeram crescimento para o mercado imobiliário. Além disso, podemos destacar a urbanização, o crescimento da classe média, queda das taxas de juros, redução do desemprego e a maior oferta de empréstimos como fatores críticos de sucesso para a ascensão desse segmento. A cada dia cresce o número de pessoas que procuram as imobiliárias para comprar e vender os seus imóveis e, por consequência, também cresce o número de imobiliárias no mercado que dispõem desse serviço.

A partir da observação do crescimento do mercado imobiliário, verificou-se uma oportunidade de negócio. Com o objetivo de penetrar na região específica de Nova Ipanema com uma marca forte e reconhecida no mercado, optou-se por analisar a possibilidade de se estabelecer uma franquia da imobiliária Auxiliadora Predial. Nesse sentido, pretende-se analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura de uma franquia da Auxiliadora Predial na região de Nova Ipanema em Porto Alegre.

A possibilidade de entrar em um determinado mercado depende principalmente do bom aproveitamento das oportunidades que ele pode oferecer, da estratégia utilizada pelo entrante, do serviço que ele irá oferecer comparado aos seus concorrentes, das informações que podem ser buscadas em qualquer meio ou construídas com o passar do tempo e das experiências sobre o negócio.

De acordo com a Pesquisa do Mercado Imobiliário, elaborada mensalmente, pelo Departamento de Economia e Estatística do SINDUSCON/RS, a taxa de velocidade de vendas (relação das vendas sobre as ofertas) de imóveis novos em Porto Alegre foi de 11,81% em agosto último, resultado superior ao de julho, quando atingiu a 11,63%. Em relação a agosto de 2009, também houve crescimento, uma vez que naquele mês a taxa foi de 11,31%, o que comprova que esse mercado está em ascensão.

Atualmente, a abertura de novos negócios no Brasil envolve certo risco, em virtude, principalmente, da imprevisibilidade do mercado e da economia. Com a mudança rápida e constante do mercado, o risco de não conseguir acompanhar as novas tendências torna-se ainda maior e consequentemente o de não atender às expectativas dos clientes.

Segundo dados do SEBRAE, divulgados esse ano, o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros cinco anos de existência, supera os 70%. Em alguns setores, metade das empresas fecha as portas nos primeiros anos de existência. As

principais causas que levam ao fechamento dos negócios são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio, insuficiência de políticas de apoio, falta de capital de giro, impostos elevados, flutuações na conjuntura econômica, problemas pessoais dos proprietários, entre outros.

Portanto, o presente estudo visa auxiliar a tomada de decisão de dois empresários de Porto Alegre, que já possuem uma franquia da imobiliária Auxiliadora Predial da parte de vendas na Zona Sul, que têm a intenção de abrir uma nova franquia na região de Nova Ipanema. Com esse propósito, busca-se saber se esse investimento é viável e rentável financeiramente, considerando todos os fatores financeiros e econômicos que podem envolver esse investimento.

### 3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Além da necessidade iminente de se planejar um negócio antes de sua implantação, esse estudo motiva-se pelo fato dos empreendedores serem familiares da autora e do seu desejo em abrir, futuramente, seu próprio negócio.

O ramo de atuação teve sua escolha baseada na experiência da família com o mercado imobiliário e o fato dos empreendedores já possuírem uma franquia da Auxiliadora Predial em outro bairro de Porto Alegre e a mesma apresenta resultados satisfatórios. Sendo assim, surgiu a oportunidade da abertura de outra franquia na região de Nova Ipanema que está em grande expansão imobiliária, porém, inicialmente, precisa ser feita a sua análise econômico-financeira para avaliar sua viabilidade.

Esta análise terá como base a comparação feita através de dados obtidos em outras empresas do mesmo ramo e utilização de métodos de análise de investimentos. O foco do trabalho será coletar o maior número de dados para que seja possível identificar a real situação do mercado consumidor e analisar os investimentos e custos que se farão necessários.

Após este estudo, espera-se ter uma análise apurada da viabilidade de investir ou não nessa nova franquia, levando em conta os dados e tomando, dessa forma, a decisão certa com o mínimo de margem de erro possível.

Por fim, há o fato de o curso de administração ter propiciado os conhecimentos necessários para a realização da análise de viabilidade de negócios e instigar a colocá-los em prática quando mostrarem ser rentáveis e exista capital disponível para o investimento.

## 4. OBJETIVOS

Seguem os objetivos planejados para a realização do presente estudo.

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura de uma franquia da Auxiliadora Predial na região de Nova Ipanema.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos listados a seguir visam proporcionar, conjuntamente, a resolução do objetivo geral citado acima:

- a) Identificar as vantagens e desvantagens do sistema de franquia para o franqueado;
- b) Identificar os investimentos necessários;
- c) Levantar custos e despesas;
- d) Estimar as receitas do negócio;
- e) Calcular o retorno do projeto por meio de indicadores financeiros.

## 5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Auxiliadora Predial, segundo pesquisas de mercado realizadas pela empresa, é uma das organizações com a maior estrutura de gestão condominial e negócios imobiliários do Brasil – uma posição alcançada pelo comprometimento com a qualidade, a eficiência e a inovação constante em produtos e serviços, visando sempre oferecer as melhores soluções para os seus clientes.

Em 1931, Friedrich Wilhen Adam Schlander, Otto Heylmann, Pedro Bruno Dischinger e Carlos Germano Luiz Voelcker fundaram uma sociedade com o objetivo de tornar acessível e facilitar a construção ou compra do lar próprio. Essa sociedade, em 1º de julho de 1931, deu origem à Auxiliadora Predial, que se tornou o primeiro consórcio de construção da casa própria do país.

Logo no início das atividades, alcançou a marca de 2.300 mutuários no Brasil e marcou presença na vida econômica, social e cultural do país. Com sede em uma sala alugada, na Rua Uruguai, no Centro de Porto Alegre, a diretoria passou a traçar os planos de expansão da empresa, que viria a ser líder do mercado imobiliário.

Na década de 40, no Rio de Janeiro, começou a atuar na administração de condomínios, sendo uma das precursoras desta atividade no país, alcançando, em pouco tempo, a liderança do mercado, passando a ter a maior carteira de administração de condomínios do Brasil.

Entre os anos 50 e 60, a empresa mudou-se para sua atual sede, na Rua 7 de Setembro, onde se encontra a Matriz e a Agência Centro, e trocou o direito de operar como Sociedade de Crédito Real por duas cartas patentes, fundando o Banco Auxiliadora Predial S.A., responsável pela atividade bancária, e a Auxiliadora Predial Administração, Comércio e Indústria, com as demais operações – construção, incorporações, loteamento, administração de bens e condomínios.

Nos anos 80, a Auxiliadora Predial conquistou em São Paulo o troféu Prêmio Qualidade do Brasil. A empresa foi cindida em duas, uma com sede em Porto Alegre e outra no Rio de Janeiro, dando, assim, maior agilidade à administração. Além disso, inaugurou a Auxiliadora Corretora de Seguros Ltda. e a Auxiliadora Engenharia e Construções Ltda., especializada na prestação de serviços de manutenção predial preventiva e corretiva.

A partir do início do novo século, entrou em operação a Auxiliadora Serviços, especializada nas áreas de portaria, limpeza, jardinagem e serviços gerais. Com esta empresa



coligada, a Auxiliadora Predial ganhou a Medalha de bronze do PGQP e foi certificada pela ISO 9001 no escopo Gestão Total de Condomínios.

Em 2004, Auxiliadora Predial inovou mais uma vez, através de um convênio com a UCS, trazendo a Universidade para dentro da empresa, com o Curso Superior de Gestão Imobiliária. Já em 2008, conquistou os inéditos prêmios Top Ser Humano da ABRH-RS e o Top de Marketing da ADVB, além de conquistar pela oitava vez consecutiva o Prêmio *Top of Mind* da Revista Amanhã.

Em 2007, a empresa cria a Auxiliadora Franquias, com o objetivo de alavancar o crescimento da marca Auxiliadora Predial através do modelo de franquias, com planos de expansão para todo território nacional.

Em 2009, conquistou, pela décima vez consecutiva, o Marcas de Quem Decide, do Jornal do Comércio. Neste ano, a empresa expandiu mais, contando com a maior rede de agências em Porto Alegre e no Rio Grande do Sul. Ainda em 2009, a imobiliária inovou, lançando o primeiro serviço imobiliário para telefonia móvel no Brasil, o Auxiliadora Mobile, com o qual o cliente pode consultar, de qualquer lugar, através do seu celular, imóveis à venda e para locação, além de informações administrativas para síndicos, condôminos, proprietários e inquilinos.

## 6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão teórica tratará dos assuntos que norteiam este trabalho, descrevendo conceitos e demonstrando em quais teorias foi baseado todo o projeto, tais como: administração financeira, análise de investimentos, dentre outros conceitos da administração em geral. Além de trazer o conceito de franquia, visto que o negócio analisado neste trabalho está baseado nesse sistema.

### 6.1 FRANQUIA

Franquia ou *franchising* é uma estratégia utilizada em administração que tem como propósito um sistema de venda de licença, onde o franqueador (detentor da marca) cede ao franqueado (autorizado a explorar a marca) o direito de uso da sua marca ou patente, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. O franqueado, por sua vez, investe e trabalha na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de *royalties*. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício (PAMPLONA, 2005).

Existe uma relação contratual entre as partes, na qual um é obrigado a manter um interesse contínuo no negócio do outro no que diz respeito a áreas como *know-how* - ou segredo comercial - e treinamento. Em contra partida, o franqueado se compromete a arcar com compensações financeiras ao franqueador.

No Brasil, o Conselho de Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e do Comércio, define como um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de um método, devidamente caracterizado por marca registrada, concede a outros comerciantes, que se relacionem com o titular, por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado.

Segundo Pamplona (2005), é obrigatória a apresentação de uma circular de franquia pelo franqueador, indicando as condições gerais do negócio jurídico. Embora possibilite retorno mais rápido, a compra de uma franquia geralmente exige um investimento inicial alto,

pois é preciso prever custos com local de instalação, equipamentos e pessoal.

A franquia ou *franchising*, como forma de negócio, segundo Bernardi (2008), existe desde 1850, apesar de sua difusão no Brasil ser relativamente recente. A franquia, atualmente, tem sido muito utilizada por jovens empreendedores como opção de negócio e para os mais veteranos como uma alternativa de alavancagem para a empresa em termos de crescimento e expansão (BERNARDI, 2008).

Cherto (1988, p.4) define franquias como um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços:

Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (o *franchisor* ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee* ou franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento. É estabelecido pelo *franchisor* (franqueador) o modo pelo qual o *franchisee* (franqueado) deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e a orientação e com assistência do *franchisor* (franqueador), a quem o *franchisee* (franqueado) pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração. O *franchisee* (franqueado) arca, ainda, com os custos e despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento. A orientação e a assistência fornecida pelo *franchisor* (franqueador) são contínuas, enquanto perdurar seu relacionamento com o *franchisee* (franqueado) e cobrem todos os aspectos da atividade do *franchisee*, indo, em geral, do fornecimento do projeto arquitetônico de suas instalações, até os sistemas e/ou “mapas” que deverão ser utilizados pelo *franchisee* (franqueado) no controle de seu estoque, passando pela orientação no que diz respeito à elaboração de *cash flows* e aplicação de recursos e incluindo até mesmo o treinamento do próprio *franchisee* (franqueado) e de seu pessoal.

### 6.1.1 Tipos de franquias

Podemos considerar três tipos de franquias:

- a) Franquia de distribuição: o franqueado comercializa um produto fabricado pelo franqueador, sob a marca do qual é titular o último, beneficiando-se da assistência técnica e comercial;
- b) Franquia de serviços: o franqueado presta um serviço, através de uma marca ou nome comercial licenciados pelo franqueador, com base nas diretrizes estipuladas pelo último;
- c) Franquia de indústria: o franqueado fabrica ele próprio o produto a comercializar, sob uma marca ou nome comercial, segundo as indicações do franqueador;

- d) Franquia de produto: o franqueado assume compromisso de trabalhar exclusivamente com a marca do franqueador em seu ponto de venda. Em contrapartida, o franqueador é incumbido de fornecer os produtos (tanto por produção própria como por terceiros fabricantes licenciados).

A seguir, destacam-se as vantagens e desvantagens do sistema de franquia para o franqueado, conforme compilação das idéias de Bernardi (2008) e Pamplona (2005).

### **6.1.2 Vantagens para o franqueado**

- a) Redução do risco envolvido, face à utilização de conceito de negócio já experimentado e com sucesso;
- b) Benefício e aproveitamento de marca já com notoriedade no mercado;
- c) Formação inicial e de forma contínua;
- d) Existência de ferramentas de gestão, informação disponível sobre volume de vendas, número de clientes, percentagem de lucros obtida, percepção das preferências, e hábitos de consumo, gestão do ciclo de rotação dos stocks, e das necessidades de reposição;
- e) Aproveitamento dos canais de distribuição e logística existentes, permitindo a adoção de preços competitivos, e com efeitos de escala nas encomendas;
- f) Os estudos de mercado elaborados são partilhados na rede existente, permitindo investimentos em publicidade financeiramente sustentáveis;
- g) Melhor acesso na compra, ou aluguel de espaço, em resultado da existência de marca reconhecida;
- h) Apoio técnico, administrativo e de gestão, inclusive na seleção do espaço, de acordo com critérios de área e de localização e de acessibilidades;
- i) Sinergias na resolução de problemas que em outras unidades da rede já tenham ocorrido;
- j) Aproveitamento no nível do recrutamento de recursos humanos, pois é mais acessível trabalhar em rede conhecida, do que em unidade do mesmo ramo, mas com pouco notoriedade;

- k) Independência do negócio, já que o franqueado utiliza a franquia como um negócio próprio.

### **6.1.3 Desvantagens para o franqueado**

- a) Poucas oportunidades para iniciativas individuais;
- b) Pagamentos ao franqueador das taxas de franquia;
- c) Limitações quanto a estoques, materiais e suprimentos;
- d) Conflitos com o franqueador quanto à visão e condução do negócio;
- e) Risco de descumprimento do contrato; e,
- f) Limitações na venda do negócio.

### **6.1.4 Vantagens para o franqueador**

- a) O franqueado financia grande parte da expansão, não necessitando o franqueador de capital avultado;
- b) Concentra-se na produção e desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- c) Os franqueados atingem resultados superiores aos obtidos por unidade própria, sendo parceiros altamente moralizados e motivados;
- d) Existe a criação de um canal de distribuição fluido, eficiente e diferenciado;
- e) A imagem da marca sai cada vez mais reforçada, pois é associada ao *Know-How*, à força do trabalho e aos relacionamentos locais do franqueado;
- f) Existe uma descentralização da estrutura, gerando benefícios, em termos de custos fixos, menores do que com unidades próprias;
- g) Possibilita ganhos acrescidos em economias de escala;
- h) Sistema possibilita expansão de mercado de forma rápida, pois a abertura de novos espaços é célere; e,
- i) Viabiliza ações de promoção e de marketing de forma conjunta e coordenada.

## 6.2 ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise de investimentos consiste em coletar as informações e aplicar técnicas financeiras, considerando as taxas de desconto, prazos e os valores previstos em um fluxo de caixa. A análise de viabilidade está relacionada especificamente ao estudo de um novo empreendimento. Se os resultados apontam benefícios, o processo pode prosseguir; caso contrário, o projeto deve ser ajustado ou até abandonado em virtude do não cumprimento de diretrizes básicas que regem o investimento. Entraremos agora no referencial teórico dos itens que constituem o modelo de estudo de viabilidade com o intuito de aprofundar o conhecimento e alicerçar o caso prático a ser apresentado posteriormente.

### 6.2.1 Viabilidade econômica

Em teoria, qualquer negócio para ser viável inicia pelo aspecto econômico. Dentre as várias oportunidades, existe sempre a possibilidade de se identificar a opção mais atraente, e que melhor se encaixa no contexto de negócio escolhido, por exemplo, considerar um empreendimento pelo qual se possa cobrar um bom preço, receber rápido e com um custo operacional aceitável, dentro de estimativas realistas de venda e levantamento de custos confiáveis. É a busca pelo lucro, pelo benefício projetado para o futuro e da garantia de que ele será realmente obtido. O preço deverá ser maior do que o custo e as receitas ou entradas, maiores que os gastos ou saídas. A Viabilidade Econômica nada mais é que a decisão de investimento baseado na análise dos recursos do empreendimento que entram e saem e que devem gerar lucro.

### 6.2.2 Viabilidade financeira

O estudo de viabilidade econômico-financeira tem como objetivo principal verificar se o negócio analisado poderá proporcionar lucro suficiente aos investidores, evitar saldos negativos e proporcionar, conseqüentemente, um fluxo de caixa positivo. Entretanto, a análise

prévia de viabilidade, não deve ser restrita a uma análise econômico-financeira, pois esta não leva em consideração fatores não quantificáveis que influenciam na qualidade dos indicadores do resultado final do negócio. Ainda que o retorno de investimento seja, via de regra, superior aos custos, sabemos que inicialmente não existe receita para o pagamento das despesas. Ou seja, quando a decisão de investir está baseada na disponibilização de recursos, com objetivo de obter o equilíbrio das entradas e saídas, levando em consideração os saldos do fluxo de caixa, analisamos a Viabilidade Financeira.

### 6.2.3 Análise SWOT

A Análise SWOT (*strehgths, weaknesses, opportunities, threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa tem utilidade para situar a empresa, traçando um panorama da situação atual e prevista para o negócio.

Os cenários de ordem macro-ambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, sócio-culturais) e os fatores micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa são identificados em um primeiro momento. Deve-se iniciar pela análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), para, em seguida, partir para análise do ambiente interno (suas forças e fraquezas). Esta é uma ferramenta bastante eficaz, pois possibilita uma definição de objetivos e metas com mais precisão e coerência. A empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão. Cabe destacar que esta análise deve ser revisada periodicamente, de acordo com mudanças internas e externas.

## 6.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Braga (1989, p.23) já afirmava que “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos recursos financeiros movimentados por todas as áreas da empresa”. A função financeira, como se sabe, tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

A visão mais geral do objetivo da administração financeira para Ross (2002, p.44), é “maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes”. Já segundo Zdanowicz (2004), o administrador financeiro desempenha as seguintes funções: manter a empresa em permanente situação de liquidez, maximizar o retorno sobre o investimento realizado, administrar o capital de giro da empresa, avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente, estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados, analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa, informar sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa, interpretar as demonstrações financeiras da empresa e manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

### **6.3.1 Despesas**

Para o fluxo de caixa a ser construído ser o mais verossímil possível, é necessário o conhecimento dos conceitos referentes às despesas. Segundo Cogan (2002), as despesas são gastos posteriores, referentes a vendas, gastos gerais e administrativos. Já segundo Leone (2002), as despesas são bens e/ou serviços consumidos diretamente para a obtenção de receitas, ou ainda, o gasto aplicado na realização de uma atividade que vai gerar renda efetivamente ou que poderá gerar uma renda teórica.

#### **6.3.1.1 Despesas diretas e indiretas**

As despesas diretas podem ser facilmente quantificadas em relação às receitas de vendas e de prestação de serviços. As indiretas não podem ser identificadas com precisão com as receitas geradas. Por exemplo: despesas administrativas, financeiras.



### 6.3.1.2 Despesas fixas e variáveis

As despesas fixas são aquelas que permanecem constantes dentro de determinada faixa de geração de receita, por exemplo, honorários da diretoria e despesas financeiras. As despesas variáveis são aquelas que se alteram proporcionalmente às variações de receita, como os impostos sobre o faturamento, comissões sobre as vendas ou até mesmo o frete sobre as vendas.

### 6.3.2 Fluxo de Caixa

O objetivo principal do fluxo de caixa é dar apoio às decisões empresariais, estudar aplicações de resíduos de caixa de permanência temporária e servir de base para a obtenção dos indicadores necessários para uma análise financeira.

Zdanowicz (2004, p.40) denomina por fluxo de caixa:

O conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. É uma representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. É o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas em certo período de tempo projetado.

Quanto à elaboração, explica Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa pode ser elaborado em função do tempo da sua projeção. Em curto prazo para atender às finalidades da empresa, principalmente, de capital de giro, e em longo prazo para fins de investimento em itens do ativo permanente. O mesmo autor diz ainda, que a projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, se é contínuo ou não, etc.; deve-se considerar também as fontes de caixa que podem ser internas e/ou externas. Os ingressos decorrentes de fontes internas podem ser originados por vendas à vista, cobranças das vendas a prazo, vendas de itens do ativo permanente, enquanto que as fontes externas são identificadas como provenientes de fornecedores, instituições financeiras e governo.

A maioria das empresas recebe os ingressos de caixa em intervalos regulares, como explica Zdanowicz (2004). Embora algumas empresas possam receber a maior parte dos

recursos provenientes da sua atividade econômica, no início de cada mês ou em determinado período do ano, podem variar quando se tratar de vendas sazonais por questão de moda, safra ou estação.

Entretanto, determinadas empresas como as de construção civil ou naval, podem receber as suas receitas em intervalos bem maiores, em consequência de contratos firmados e a duração do empreendimento. Em relação à implantação do fluxo de caixa, Zdanowicz (2004), diz que consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa segundo o regime de caixa, isto é, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa. Assim, o principal aspecto a ser levado em consideração é quanto à apropriação dos valores, conforme as épocas em que vão ocorrer os efetivos recebimentos e pagamentos de caixa pela empresa. O importante é considerar todos aqueles itens que alterarão a posição de caixa da empresa.

Ross (2002, p. 64) relaciona o fluxo de caixa com o balanço, pois “o fluxo de caixa dos ativos da empresa deve ser igual à soma do fluxo de caixa para os credores com o fluxo de caixa para os donos da empresa”. Um dos objetivos do fluxo de caixa é dar visão ao administrador financeiro da situação da empresa e das atividades desenvolvidas, pois ele demonstra as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

São objetivos básicos do fluxo de caixa, para Zdanowicz (2004, p. 41):

- a) Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em época de pouco encaixe;
- d) Determinar o quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- f) Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- g) Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- h) Providenciar recursos para atender os projetos de implantação, expansão, modernização ou realocização industrial e/ou comercial;
- i) Fixar o nível de caixa, em termo de capital de giro;
- j) Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- k) Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- l) Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- m) Projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- n) Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa; e,

- o) Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Voltando ao conceito de Ross (2002), o fluxo de caixa do ativo envolve três componentes: fluxo de caixa operacional, gastos com capital e variações do capital de giro líquido. O fluxo de caixa operacional é o caixa gerado pelas atividades usuais da empresa, de produção e venda. Os gastos de capital referem-se ao desembolso líquido em ativos permanentes menos o dinheiro recebido com as vendas de ativos permanentes. A variação do capital de giro líquido é o montante gasto no capital de giro líquido, representa o aumento líquido dos ativos circulantes em relação aos passivos circulantes. O fluxo de caixa aos credores (ou obrigacionista) e aos acionistas representa pagamentos líquidos aos credores e aos proprietários durante o ano, correspondendo aos juros pagos menos novos empréstimos líquidos. Já o fluxo de caixa aos acionistas corresponde a dividendos pagos menos o novo ingresso de capital.

Segundo Zdanowicz (2004), o período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e do ramo de atividade da empresa. Em empresas cuja atividade está sujeita a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual).

#### 6.3.2.1 Taxa de desconto do fluxo de caixa

Convém discutir a taxa a ser utilizada para descontar os fluxos de caixa de um projeto, antes de se passar à descrição destes critérios de análise. Para a avaliação de um projeto de investimento, a taxa de desconto  $k$  será a taxa mínima de rentabilidade exigida do projeto, também chamada taxa mínima de atratividade (TMA).

Esta taxa representa o custo de oportunidade do capital investido ou uma taxa definida pela empresa em função de sua política de investimentos. Para a análise desenvolvida neste trabalho, será considerada a taxa de desconto  $k$  como a taxa mínima de rentabilidade que a empresa exige de seus projetos de investimentos, ou simplesmente taxa mínima de atratividade. “Em última análise, a taxa de desconto  $k$  tem a finalidade de tornar os valores dos fluxos de caixa equivalentes aos valores presentes” (GALESNE et al., 1999, p. 39).

### 6.3.3 Capital de Giro

Outro item que merece atenção é o capital de giro, pois é um componente peculiar do fluxo de caixa. O capital de giro é fundamental para qualquer organização, pois ele representa os recursos necessários para a empresa manter suas atividades. Os elementos de giro são aqueles identificados no ativo e passivo circulantes, ou seja, no curto prazo. O capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais.

Uma administração inadequada de capital de giro, normalmente, resulta em sérios problemas financeiros, podendo levar a empresa a uma situação de insolvência. A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados por muitos fatores, dentre eles, o volume de vendas, que determina os níveis de estoque, valores a receber e caixa; a sazonalidade dos negócios, que determina as variações de recursos necessários; políticas de negócios, ligadas as políticas de vendas, de crédito e produção. Dessa forma, a política de capital de giro atinge a empresa como um todo, tendo como objetivo, além da preservação da saúde financeira da empresa, seu desenvolvimento.

É utilizada a seguinte fórmula para calcular a necessidade de capital de giro:

$$(\text{CLIENTES} + \text{ESTOQUES}) - (\text{FORNECEDORES} + \text{SALÁRIOS} + \text{ENCARGOS} + \text{IMPOSTOS}) = \text{NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO}$$

### 6.4 METODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO

Toda vez que um investimento gerar desembolsos consideráveis, será necessário a utilização de procedimentos para sua mensuração adequada. É muito importante a análise adequada dos investimentos, o acompanhamento dos fluxos de caixa e a aplicação de métodos apropriados de avaliação. Além disso, uma oportunidade de negócio precisa ser analisada por intermédio de indicadores financeiros, para verificar sua viabilidade e os resultados a serem obtidos com o investimento em questão. Estes indicadores sendo positivos, no entanto, não determinam ou garantem o sucesso ou não do empreendimento, mas demonstram as

probabilidades de sucesso ou insucesso.

Um investimento só pode ser considerado viável se os benefícios futuros compensarem o dispêndio do momento presente para obtê-los. Para encontrar esta resposta, existem alguns métodos que auxiliam na determinação da viabilidade ou deseabilidade de uma proposta de investimento.

Brasil (2002, p. 7) enumera os métodos de escolha de projetos da seguinte forma:

- a) Valor Presente Líquido (VPL)
- b) Taxa interna de Retorno (TIR)
- c) Período de recuperação de capital (*Payback*)

#### 6.4.1 Valor Presente Líquido

Este método baseia-se no conceito de equivalência monetária, hoje, de fluxos de caixa ocorrentes em diferentes instantes do tempo. Em situações normais, com taxa de juros positiva, o valor presente será sempre menor que o valor futuro, uma vez que o valor futuro sofrerá efeitos da taxa de juros.

O Valor Presente é, na verdade, o valor nominal dado descontado para a data zero com base na taxa de juros adequada. Para calculá-lo, então, divide-se esse valor nominal pela taxa de juros + 1, conforme indica a fórmula abaixo:

$$VP = \frac{x}{(1+i)^n}, \text{ onde o "x" é o valor futuro dado, ou valor nominal.}$$

Segundo Brasil (2002, p. 8), “o Valor Presente Líquido fornece a indicação a respeito do critério potencial de criação de valor de um investimento”. Isso quer dizer, nas palavras de Ross (2002, p. 214):

Um investimento vale a pena quando cria valor para seus proprietários. Em um sentido mais genérico, criamos valor identificando investimentos que valem mais no mercado do que seu custo de aquisição. Como algo pode valer mais do que seu custo? É um caso em que o todo vale mais do que o custo de suas partes.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), o Valor Presente Líquido (VPL) é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo. Em outras palavras, o VPL é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento. Desta forma, o VPL de um investimento é igual ao valor presente líquido do fluxo de caixa líquido, sendo, portanto, um valor monetário que representa a diferença entre as entradas e as saídas de caixa trazidas a valor presente. O cálculo do valor presente líquido do fluxo de caixa é efetuado com a utilização de uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) da empresa como taxa de desconto. Quando o VPL é maior do que zero, significa que o investimento é vantajoso, pois existe lucro econômico, já que o valor presente das entradas de caixa é maior que o valor presente das saídas de caixa. Ainda, um VPL maior do que zero indica que a taxa de retorno deste investimento é maior do que a taxa mínima de atratividade exigida pela empresa para seleção de projetos. Se o VPL for igual a zero, a taxa interna de retorno é exatamente igual à taxa mínima de atratividade, pois o valor presente das entradas de caixa é igual ao valor presente das saídas de caixa e dessa forma o projeto também é aceitável. Nas situações em que o VPL for menor do que zero, conclui-se que o investimento não é economicamente atrativo, tendo em vista que o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa. Há, neste caso, um prejuízo econômico.

No entanto, é importante ressaltar que, embora o critério do VPL seja o mais aceito e um dos mais importantes métodos na escolha de projetos de investimento, ele possui algumas limitações. Uma delas é que ele não permite a completa visualização da atratividade de um projeto de investimento quando analisado isolado ou em conjunto com outros. Ele indica se o investimento é ou não atrativo, mas sem mostrar as gradações. Em alguns casos, pode acontecer de um investimento ter um pequeno VPL e mesmo assim ser aceito, pois sua implementação pode ser indispensável para que a empresa tenha acesso a futuras oportunidades de negócio financeiramente vantajosas.

#### **6.4.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)**

É a taxa de desconto que iguala o valor atual líquido dos fluxos de caixa de um projeto a zero. Ou seja, a taxa que faz com que o valor atual das entradas seja igual ao valor atual das saídas. Para fins de decisão, a taxa interna de retorno deverá ser confrontada à taxa que representa o custo de capital da empresa e o projeto só deverá ser aceito quando a sua taxa interna de retorno superar o custo de capital, significando que as aplicações da empresa estarão rendendo mais do que o custo dos

recursos usados na entidade como um todo (SANVICENTE, 1987, p 52).

Com base nesta regra, um investimento é aceito se a TIR é maior do que o retorno exigido. Caso contrário, deve ser rejeitado. Por óbvio, notamos que, considerando apenas o aspecto quantitativo, dentre vários projetos de investimento, o melhor será aquele que tiver a maior TIR.

Tanto Ross (2002, p. 225) quanto Brasil (2002, p. 28) apontam para o mesmo problema no cálculo da TIR. Os fluxos de caixa devem ser convencionais para que o cálculo da TIR seja adequado. Portanto, o investimento inicial é negativo, e o resto é positivo. Também há problema quando a decisão de aceitar ou rejeitar o projeto afeta a decisão de outro projeto. O projeto precisa ser independente.

Em alguns casos, os resultados da aplicação do critério TIR são absolutamente incoerentes com a realidade, pois a TIR é a resposta de um modelo e essa resposta pode não ter nenhuma relação com a realidade econômica.

#### **6.4.3 *Payback* (Período de recuperação do investimento)**

Segundo Ross (2002), o *Payback* compreende o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial. De acordo com o *payback*, o projeto só é aceito se o período de retorno do investimento for menor do que o tempo esperado, predeterminado.

Quando comparada à regra do VPL, a regra de *payback* possui certas limitações. A primeira delas é que no *payback* simples, não é considerado o valor do dinheiro no tempo. Em segundo lugar, é importante ressaltar que o período de *payback* desconsidera diferenças de risco entre projetos, ou seja, ele pode ser calculado da mesma forma para projetos de baixo risco como para projetos muito arriscados. Por fim, as principais desvantagens da regra de *payback* é que ela exige um período de corte arbitrário, isto é, o período é decidido pela empresa de maneira eventual, e não considera os fluxos de caixa que ocorrem depois do período estabelecido. Esta decisão pode levar a empresa a cometer erros graves, pois nem sempre um investimento que possui um período de *payback* menor possui um VPL maior. Na verdade, existem diversos casos em que o retorno passa a ser maior ao longo do tempo, ou seja, o VPL destes investimentos em longo prazo pode ser maior do que os investimentos

recuperados no curto prazo.

No entanto, devemos ter conhecimento também das vantagens de se assumir este tipo de análise de investimentos: é a favor da liquidez, uma vez que cria condições favoráveis para os investimentos recuperáveis no curto prazo, e leva em conta a incerteza de fluxos de caixa mais distantes, pelo mesmo motivo.

#### **6.4.4 Risco e incerteza nas decisões de investimento**

O conceito de incerteza nos reflete ao desconhecimento das condições de variabilidade, impedindo que se tenha uma adequada precisão de seu comportamento. Esta previsibilidade se encontra diretamente relacionada a diversos fatores externos aos quais é impossível se ter o domínio.

Em virtude deste contexto altamente suscetível a variabilidades, o investidor se vê obrigado a assumir riscos, sendo que o risco de fracasso do negócio é um deles. E este risco é exatamente o foco a ser trabalhado pelo investidor de forma a reduzi-lo, tentando prever a rentabilidade de seus investimentos (GALESNE et al., 1999).

“O risco de um projeto de investimento é a consequência da incerteza associada ao projeto” (GALESNE et al., 1999, p. 135).

A incerteza pode ser conceituada de acordo com três componentes principais: a imprevisibilidade dos parâmetros econômicos relevantes nas decisões a curto e longo prazos, os eventos políticos nacionais e internacionais e à percepção, pelo tomador de decisão, do ambiente, das suas condições e restrições.

Enfim, utilizando-se de inúmeros cálculos para o estudo de viabilidade sempre se considerou que os fluxos de receitas e despesas futuras estivessem absolutamente corretos. É preciso, portanto, levar em conta este elemento fundamental na tomada de decisão: a incerteza. Os três componentes principais da incerteza, exemplificados anteriormente, demonstram o grau de subjetividade inerente a cada tomada de decisão. Sendo assim, é perfeitamente possível que dois gestores, em posse das mesmas informações, possam chegar a conclusões distintas.

Os principais elementos influentes sobre a rentabilidade de um investimento passam pelos montantes de receitas anuais, os custos e o nível de rentabilidade referente aos fluxos de caixa do projeto em questão.

Os conceitos de risco e incerteza, embora muito ligados, possuem noções distintas



segundo Galesne et al. (1999, p.136):

Cada vez mais autores têm julgado que se deve considerar como situação de risco toda situação para a qual uma distribuição de probabilidades, seja qual for sua natureza, possa ser associada aos resultados, e situação incerta àquela para a qual nenhum tipo de distribuição de probabilidade possa ser associada aos resultados.

Para os projetos de investimentos, estes conceitos tem que estar bem assimilados e entendidos, pois para cada um deles o direcionamento estratégico do negócio é visto de forma diferente, sendo também diferentes as ações a serem tomadas para o sucesso do empreendimento.

#### **6.4.5 Análise de cenários**

O objetivo desse tipo de análise é verificar o que acontece com o VPL quando ocorrem cenários alternativos. Dessa forma, pode-se ter mais segurança quanto à análise realizada. Isso ocorre porque o VPL é apenas projetado, ou seja, conhecemos somente o resultado provável e não temos certeza com relação ao sucesso de determinado projeto e é fundamental que se tenha uma idéia do comportamento do VPL em diferentes cenários. A análise de cenários engloba desde as piores possibilidades até as mais otimistas.

Para obter esses cenários, segundo Ross (2002), atribui-se os valores mais baixos a variáveis como unidades vendidas e preço unitário, por exemplo – no caso do pior cenário- e atribui-se os valores mais altos a essas mesmas variáveis – no melhor cenário. Essas informações são fundamentais para o cálculo do lucro líquido e fluxo de caixa de cada cenário projetado.

Para o pior cenário se devem reduzir as expectativas de vendas e de preços de venda e se aumentar o valor dos gastos operacionais.

## 7. METODOLOGIA

O método utilizado no presente trabalho é o de estudo de caso exploratório de avaliação econômica de projeto de investimento. Trata-se de um estudo de caso, pois tenta esclarecer um processo de tomada de decisão e seus resultados, e classifica-se como estudo exploratório por sua informalidade e flexibilidade. De acordo com Samara e Barros (2002), o estudo exploratório tem como principal característica a flexibilidade e a criatividade, utilizando fontes de dados secundários ou contato com pequenos grupos, e nele procura-se obter um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo e hipóteses a serem confirmadas.

O presente trabalho também define-se como de avaliação econômica de projeto de investimento devido a seu objetivo fim. Segundo Bernardi (2008), a avaliação econômica do projeto de investimento resume-se em um conjunto de pesquisas, suposições e conclusões que permitem, em um primeiro momento, avaliar se é conveniente ou não investir, o que caracteriza a narrativa do projeto.

A primeira etapa do processo consistiu em revisar a base teórica sobre o assunto ao qual o estudo se refere, pois essa é necessária para uma correta análise da situação. Após construir um embasamento teórico, o objetivo foi coletar dados com outras franquias da Auxiliadora Predial que estão em funcionamento, assim como relatórios financeiros disponibilizados pelos sócios da Franquia Auxiliadora Predial Zona Sul, com o objetivo de levantar todos os custos pertinentes à implantação do negócio e as receitas oriundas da atividade. Foram realizadas conversas informais com os sócios da Franquia Zona Sul de forma a captar informações baseadas em sua experiência no ramo de atividade e também com funcionários de imobiliárias localizadas na região de Nova Ipanema que deram estimativas de vendas naquela região específica.

De posse destes dados foi possível elaborar um fluxo de caixa, com o objetivo de verificar o resultado do período. Após, foi possível analisar o investimento através de indicadores financeiros com o objetivo de analisar a sua viabilidade.

## 8. CARACTERÍSTICAS DA FRANQUIA AUXILIADORA PREDIAL

Desde 1931 atuando no mercado de imóveis, a Auxiliadora Predial é uma das maiores e mais completas Imobiliárias do Brasil, atuando em condomínios, aluguéis e vendas.

A Auxiliadora Predial agregou seus quase 80 anos de experiência no mercado imobiliário ao modelo de negócio de sucesso nos EUA e Europa e com grande potencial de crescimento no Brasil.

Modelo estruturado na Lei de Franquias Brasileiras, em que o franqueado recebe todo o *know-how* e suporte necessários para a operação e gestão do seu próprio negócio especializado, exclusivamente, no serviço de intermediação de compra e venda de imóveis. As partes de condomínio e aluguel ainda não estão sendo franqueadas pela Auxiliadora Predial.

A franquia Auxiliadora Predial é o sistema através do qual a Auxiliadora *Franchising* cede ao franqueado o direito de uso de Identidade Visual, distribuição de serviços ou produtos e também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional detidos pela mesma, mediante remuneração direta ou indireta.

O sistema de franquias da Auxiliadora Predial, em que as agências operam dentro de um mesmo conceito, possibilita que todas as lojas possuam uma carteira de imóveis interligadas, gerando maiores possibilidades de negócios. O franqueado inicia o negócio com todo o suporte e experiência que só uma rede de 80 anos de mercado pode oferecer.

Atualmente a empresa conta com 16 franquias pelo Rio Grande do Sul: Avenida do Forte, Baltazar, Bela Vista, Bom Fim, Campos Velho, Canoas - Jardim do Lago, Carlos Gomes, Gramado, Gramado Loja 2, Higienópolis, Jardim Botânico, João Pessoa, Nilo Peçanha, São Leopoldo, Torres e Zona Sul.

Abaixo alguns benefícios que a Auxiliadora Predial oferece para os seus franqueados:

- a) Rede de agências interligadas, que compartilham banco de dados (sistemas e *softwares* integrados), *site* imobiliário e troca de experiências, que possibilitam maiores oportunidades de vendas;
- b) Parceria com marca (empresa) consolidada, com diminuição dos riscos e da curva de aprendizagem do negócio;
- c) Negócio com excelentes perspectivas de crescimento e retorno de investimento;
- d) Modelo pioneiro, diferenciado e vencedor de relacionamento entre imobiliária e corretores;
- e) Apoio na operação a partir da escolha do ponto comercial, fornecimento do

projeto arquitetônico – *layout* interno e externo da loja e apoio de *marketing* para evento e ações de inauguração;

- f) Suporte operacional e orientação permanente, através de treinamentos, manuais de operação e contínua consultoria de campo para apoio técnico e desenvolvimento do negócio;
- g) Suportes jurídico e financeiro, através de assessorias especializadas, gerando tranqüilidade e segurança no apoio para administração do negócio e procedimentos referentes à negociação imobiliária;
- h) Pacote de *Marketing* cooperado através do Fundo Nacional de Propaganda e ampla divulgação dos imóveis; e,
- i) Benefícios provenientes do poder de rede, através do desenvolvimento de fornecedores e ganhos de escala.

Abaixo alguns depoimentos dos donos de franquias da Auxiliadora Predial, disponível no site da empresa, dando a sua opinião sobre o negócio:

- a) Fábio Castioni - Agência Bela Vista: "A empresa hoje já é reconhecida no mercado como uma empresa vendedora".  
"Hoje, a ideia é crescer com vários parceiros abrindo pequenas lojas como a minha, em pontos importantes da cidade, estado e país, para que a gente possa com as redes ter uma marca mais forte que as outras, atendendo melhor que os concorrentes."
- b) Arion Peixoto - Agência Avenida do Forte: "Estamos superando as expectativas, os resultados são excelentes".  
"A Auxiliadora Predial vem com a sua marca abrindo portas, com sua credibilidade e confiança."
- c) Marajoara Gonzalez - Agência Zona Sul: "Escolhi a franquia da Auxiliadora Predial pela idoneidade no mercado e pela credibilidade e ética".  
"Eu já fui gerente de outra imobiliária, mas a minha realização profissional está sendo aqui, junto da Auxiliadora Predial."
- d) Rogério Kreitchmann - Agência Bom Fim: "Meus rendimentos hoje são bem melhores do que eu tinha antes".  
"A minha escolha da empresa, Auxiliadora Predial, se deve ao próprio perfil, ao nome da empresa, ao caráter da empresa e todo o apoio que foi me dado dentro da área de franquia".

"Isso tudo baseou bastante e fortaleceu a minha opção de ser dono, hoje, de uma franquia da Auxiliadora Predial: a valorização do profissional."

## 8.1 OBRIGAÇÕES DA FRANQUEADORA

São obrigações da Franqueadora durante a vigência do contrato:

- a) Ceder sem exclusividade ao franqueado o uso da Marca “Auxiliadora Predial”;
- b) Disponibilizar seu Sistema de Negócio e *Know How* ao franqueado, seguindo os padrões de qualidade da Marca Auxiliadora Predial;
- c) Disponibilizar e manter atualizado ao franqueado os Manuais da franquia;
- d) Prestar apoio técnico para montagem da Agência do franqueado;
- e) Disponibilizar ao franqueado o Sistema de Informática para operação de venda, inclusive com os imóveis agenciados por outras agências que não a do franqueado;
- f) Disponibilizar ao franqueado espaço no site da *internet* da Franqueadora para divulgação da Agência do franqueado e dos imóveis agenciados pelo franqueado;
- g) Disponibilizar ao franqueado *e-mail* com o domínio Auxiliadora Predial;
- h) Disponibilizar ao franqueado acesso à intranet da Franqueadora;
- i) Oferecer ao franqueado orientações e métodos para captação de corretores licenciados;
- j) Disponibilizar ao franqueado serviço de Central de Contratos para a elaboração dos contratos de compra e venda de imóveis, mediante pagamento de honorários advocatícios;
- k) Ministras ao franqueado programas iniciais e periódicos de formação, atualização e treinamento para exploração da Franquia;
- l) Efetuar a publicidade institucional da Marca “Auxiliadora Predial”;
- m) Prestar assistência ao franqueado referente aos métodos e procedimentos para a exploração do negócio da Franquia; e,
- n) Fornecer placa e/ou totem de identificação da fachada com a Marca Auxiliadora Predial, no momento da instalação da Agência Franqueada.

## 8.2 OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO

São obrigações do franqueado durante a vigência do contrato:

- a) Explorar uma Franquia da Auxiliadora Predial pelo prazo ajustado;
- b) Assistir aos programas de formação inicial e periódicos, convocados pela Franqueadora;
- c) Participar das reuniões convocadas pela Franqueadora;
- d) Praticar e fazer valer a tabela de remuneração referente aos honorários de intermediação de negócios imobiliários;
- e) Manter relação de autonomia com os corretores licenciados, sem a presença dos elementos de subordinação e pessoalidade, não impondo ordens, metas e horários aos mesmos;
- f) Arcar com todos os custos decorrentes da exploração da Franquia, notadamente os de instalação e manutenção da Agência Franqueada, contratação de empregados e outros prestadores de serviços, bem como licenciamento de corretores;
- g) Respeitar e manter os padrões da Franqueadora para instalação da Agência e desenvolvimento do negócio, de acordo com o Manual de Implantação da Franquia;
- h) Utilizar exclusivamente os formulários e documentos desenvolvidos pela Franqueadora para o negócio;
- i) Utilizar obrigatoriamente a intranet da Franqueada como instrumento de comunicação e solicitação;
- j) Inserir no *Software* de Vendas da Auxiliadora Predial todas as informações de intermediação de compra e venda de imóveis, em especial todos os imóveis agenciados pelo franqueado e pelos corretores por ela licenciados, em um prazo máximo de 48 horas da angariação do imóvel;
- k) Recolher pontualmente os impostos e demais obrigações decorrentes do seu negócio;
- l) Permitir amplo e irrestrito acesso da Franqueadora à sua contabilidade e lançamentos; e,
- m) Cumprir e observar os Manuais da Franquia e os procedimentos estabelecidos pela Franqueadora, toda a legislação vigente aplicável ao negócio de intermediação de compra, venda, permuta e avaliação de bens imóveis, bem como

regulamentos e determinações do CRECI ou de quaisquer autoridades municipais, estaduais ou federais.

### 8.3 TAXAS DE FRANQUIA

- a) R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), pagos no primeiro mês, a título de Taxa Inicial de Franquia;
- b) 9% (nove por cento) do valor total dos honorários percebidos, pelo franqueado e pelos corretores licenciados, na intermediação de negócios imobiliários (comissões), pagos mensalmente a título de *Royalties*.
- c) 2% (dois por cento) do valor total dos honorários percebidos, pelo franqueado e pelos corretores licenciados, na intermediação de negócios imobiliários (comissões), pagos mensalmente a título de Fundo de Publicidade.

A comissão padrão da franquia é de 6% sobre o valor total da transação imobiliária, desse valor, metade (3%) é receita da Franquia, 2% é do corretor que efetuou a venda e 1% do corretor que agenciou o imóvel vendido.

## **9. ANÁLISE ESTRATÉGICA**

Planeja-se a constituição de uma Franquia da imobiliária Auxiliadora Predial na região de Nova Ipanema focada, exclusivamente, na compra e venda de imóveis. A empresa atuará no setor terciário. A região de referência para atuação é o bairro Aberta dos Morros (porém no mercado imobiliário essa região é conhecida como Nova Ipanema), esse por sua vez apresenta diversos loteamentos que equivalem a bairros, são eles: Nova Ipanema, Lagos de Nova Ipanema, Ipanema Green, Moradas da Hipica, Vivendas de Ipanema, Urubatã, Jardins do Prado, Hipica Boulevard e Moradas do Sul

O horário de funcionamento será de segunda à sábado das 9h até as 19h e aos domingos das 10h até as 18h.

O público-alvo será formado por pessoas que tenham o interesse em morar na região de referência e por aquelas que já possuem imóveis na região e desejam colocá-los em negociação.

A localização ideal é na R. Edgar Pires de Castro, entre os números 1.000 e 1.500 ou na Av. Juca Batista, entre os números 4.000 e 4.200, ambos no bairro Aberta dos Morros. O espaço será alugado, terá em torno de 70 m<sup>2</sup> e algumas vagas na frente para estacionar.

### **9.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES**

#### **MISSÃO DA EMPRESA**

"Entender o cliente para satisfazer suas necessidades imobiliárias".

#### **VISÃO DA EMPRESA**

"Ser uma imobiliária referência na região em que atua".



## **VALORES DEFENDIDOS**

- a) Ética (postura nos negócios e nos relacionamentos interpessoais);
- b) Respeito (valorização das pessoas);
- c) Competitividade (condição para o lucro e crescimento);
- d) Responsabilidade (zelo na gestão dos recursos);
- e) Inovação (agregar valor para os clientes);
- f) Direção (clareza e foco nos objetivos);
- g) Transparência (conduta que transmite confiança).

### 9.2 ANÁLISE *SWOT*

A partir da análise dos ambientes externo e interno, foram definidas as variáveis propostas pela Análise *SWOT*:

#### **OPORTUNIDADES**

- a) Região em desenvolvimento com grande número de novos condomínios em construção;
- b) Programa do Governo Minha Casa Minha Vida que oferece subsídios para o tipo de imóvel dessa região, em virtude da maioria das casas que estão sendo construídas não ultrapassarem R\$ 150.000,00. Dessa forma, surge um incentivo para a população comprar seu imóvel próprio;
- c) Possibilidade de parcerias com construtores para vendas com exclusividade; e,
- d) Apenas 3 das principais imobiliárias de Porto Alegre possuem filial nessa região específica: Vera Bernardes, Maciel e Canadense.

## **AMEAÇAS**

- a) Alguns construtores desses novos condomínios estão fechando contratos diretamente com os clientes, sem a intermediação imobiliária;
- b) Outras imobiliárias instalem filiais nessa região, aumentando a concorrência.

## **FORÇAS**

- a) Marca forte e reconhecida da Auxiliadora Predial que está a quase 80 anos no mercado imobiliário de Porto Alegre;
- b) Profissionais capacitados, com alto grau de conhecimento dessa região;
- c) Loja com infra-estrutura moderna e excelência no atendimento.
- d) Investidores com experiência no mercado imobiliário e na administração da Franquia Zona Sul.

## **FRAQUEZAS**

No primeiro momento, poucos imóveis cadastrados nessa região, pois não é o foco das lojas/franquias da Auxiliadora Predial;

### **9.3 RECURSOS HUMANOS E ATIVIDADES**

A imobiliária será formada inicialmente pela sócia-gerente, dez corretores licenciados, uma recepcionista e uma auxiliar de serviços gerais.

A recepcionista e a auxiliar de serviços gerais serão contratadas de acordo com o regime da CLT. Já os corretores serão autônomos e deverão possuir CRECI, a empresa fornece apenas o espaço de trabalho com computador e telefone. Ela não cobre despesas

externas como gasolina, alimentação, celular pessoal. A única fonte de remuneração é através da comissão gerada por alguma intermediação imobiliária realizada pelo corretor.

Os corretores serão divididos em duas equipes, cada uma com cinco pessoas, sendo um dia para cada equipe ficar de plantão na loja, a equipe de sexta-feira será a mesma para sábado e domingo daquela semana. Mesmo não estando de plantão, os outros corretores podem freqüentar a imobiliária para pesquisar imóveis, ligar para clientes, pois terão computadores e telefones disponíveis. Assim como a equipe que está de plantão também possui flexibilidade e pode se ausentar para visitar imóveis e encontrar-se com clientes, porém eles devem conversar entre si para nunca deixar a loja sozinha. A sócia-gerente estará presente de segunda à sábado no horário de atendimento para auxiliar os corretores e efetivar os negócios, no domingo ela só vai trabalhar se tiver alguma reunião pré-agendada com cliente.

No início do dia, os corretores da equipe da vez efetuarão o sorteio da ordem de atendimento do dia. As formas de atendimento são as seguintes: cliente na loja, telefonema e *e-mail* enviado pelo *site*. No caso do corretor da vez não estar na loja o atendimento é repassado para o próximo da fila. Nos casos de ligação e cliente na loja por causa de placa, eles serão repassados preferencialmente para o corretor que agenciou o imóvel e colocou a placa, porém, se no momento que acontecer, ele não estiver na loja será considerado um atendimento comum e seguirá a seqüência do sorteio do dia. O mesmo procedimento será adotado se quem colocou a placa é um corretor de outra agência. Caso o corretor esteja na loja, o cliente será passado para ele, porém não vai contar como atendimento. Essa atitude é para estimular a colocação de placas no maior número possível de imóveis.

Essa triagem para saber se o cliente está entrando em contato por causa de placa será feito pela recepcionista, que deve ter muito cuidado para não gerar injustiças, assim como cuidar para repassar de forma correta os atendimentos, respeitando a ordem do sorteio do dia. Todos os *e-mails* enviados pelos clientes através do *site* serão concentrados na caixa de *e-mail* da sócia-gerente e a mesma repassará para o corretor da vez, esse procedimento se justifica porque muitos clientes enviam *e-mails* para vários imóveis diferentes e dessa forma ela impede que um mesmo cliente envie *e-mail* para corretores diferentes.

O foco da imobiliária é a comercialização de imóveis na região de Nova Ipanema, porém os corretores podem vender qualquer imóvel disponível no sistema, em todas as regiões, assim como podem agenciar imóveis em qualquer localidade. As taxas de comissão e repasse para a Auxiliadora Predial são os mesmos.

O acordo entre os corretores e a sócia-gerente consiste neles mostrarem os imóveis para os clientes, porém no momento que surgir o interesse e o desejo por parte do cliente de

fazer uma proposta ele é encaminhado para ela. A sócia-gerente cuida do negócio desde a proposta até a assinatura do contrato, e todos os contatos com compradores e vendedores são efetuados por ela. Ela envia os dados do negócio para o setor jurídico, eles redigem o contrato e devolvem para ela.

## **10. INVESTIMENTOS**

### **10.1 INSTALAÇÕES**

Para a implantação da franquia serão necessários investimentos em mobiliário, itens internos de decoração, comunicação de voz e dados, terminais de computador, taxa inicial de franquia e reforma da loja alugada para adequar aos padrões de implantação da Auxiliadora Predial.

Os valores foram baseados nos dados apresentados pela Dona da Franquia Auxiliadora Predial Zona Sul do investimento inicial que ela teve para montar a sua imobiliária, adaptados ao tamanho da nova Loja.

#### **10.1.1 Móvel e equipamentos**

No quadro abaixo são relacionados todos os itens pertinentes à móvel e equipamentos necessários para a operacionalização do negócio. Além da conversa com a Dona da Franquia Zona Sul, os valores apresentados também foram baseados no site: <https://www.cartaobndes.gov.br>

<b>MOBÍLIA E EQUIPAMENTOS</b>			
Descrição	Qtidade	Valor Unit.	Valor Total
Balcão Recepção	1	R\$ 1.450,00	R\$ 1.450,00
Mesa de Reunião	1	R\$ 760,00	R\$ 760,00
Mesa Computador	8	R\$ 310,00	R\$ 2.480,00
Cadeiras	17	R\$ 180,00	R\$ 3.060,00
Armários	3	R\$ 490,00	R\$ 1.470,00
Computadores	10	R\$ 1.200,00	R\$ 12.000,00
Gaveteiros	9	R\$ 120,00	R\$ 1.080,00
TV LCD 40"	1	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Multifuncional	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Ar-condicionado	1	R\$ 5.800,00	R\$ 5.800,00
Telefones	10	R\$ 27,00	R\$ 270,00
Objetos de Decoração	-----	-----	R\$ 1.500,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 32.470,00</b>

Quadro 1 – Móvel e Equipamentos

### 10.1.2 Reformas

De acordo com o manual de implementação das franquias Auxiliadora Predial, as lojas devem apresentar obrigatoriamente: totem e testeira externa, painel informativo fixado diretamente na fachada, pavimentação de basalto regular, fachadas com o máximo de transparência para o exterior, utilização de vidro liso incolor com esquadria em alumínio na cor branco sem divisões, as portas de acesso devem ser de vidro liso temperado com puxador em alumínio ou metal cromado, painel recepção, expositores, pintura das paredes na cor branca e todos os itens de comunicação visual devem respeitar as cores da empresa (verde e laranja) e o seu logotipo.

Para adequar a loja alugada ao perfil franquia Auxiliadora Predial serão gastos R\$ 13.000,00 em reformas.

### 10.1.3 Despesas pré-operacionais

Antes de sua implementação será paga a Taxa Inicial da Franquia no valor de R\$ 50.000,00.

## 10.2 DESPESAS FIXAS

Foram levantadas as despesas fixas mensais para o funcionamento do empreendimento, conforme Quadro 4.

### 10.2.1. Mão de obra

A empresa necessitará de uma recepcionista com o salário de R\$ 550,00 e uma auxiliar de limpeza com o salário de R\$ 480,00. Os salários foram identificados através da conversa informal com a Dona da Franquia Zona Sul. E foram confirmados no site <http://www.rhportal.com.br/cargossalarios.php>. Em relação ao 13º salário e férias, fazendo um rateio entre os 12 meses do ano, ficaria uma despesa de R\$ 175,00 ao mês, levando em consideração as duas funcionárias.

A sócia-gerente vai receber um *pró-labore* de R\$ 4.000,00 por mês.

Os 10 corretores não possuem remuneração fixa, apenas comissão sobre as transações imobiliárias que forem concretizadas.

Fazendo levantamento dos custos totais com mão de obra, também devemos contabilizar os encargos sociais, que foram projetados com base em consulta a um contador.

<b>QUADRO DE PESSOAL</b>				
Descrição	Qtidade	Salário	Encargos	Valor Total
Recepcionista	1	R\$ 550,00	R\$ 308,00	R\$ 858,00
Auxiliar de Limpeza	1	R\$ 480,00	R\$ 269,00	R\$ 749,00
<b>Total</b>				<b>R\$ 1.607,00</b>

Quadro 2 - Quadro de Pessoal

### 10.2.2 Aluguel

Foram efetuadas pesquisas, junto a sites de imobiliárias, de lojas na região em questão e o preço médio do aluguel dos imóveis, conforme as características desejadas, ficou em torno de R\$ 2.000,00 ao mês. Será alugada uma loja que tenha espaço para estacionar.

### 10.2.3 Depreciação

A depreciação, nesse caso, será calculada apenas para efeitos gerenciais, pois a tributação da imobiliária é baseada no lucro presumido. A depreciação de equipamentos de informática é de 5 anos, sendo assim corresponde a 20% ao ano. No quadro abaixo estão descritos os valores das depreciações dos equipamentos de informática:

<b>DEPRECIÇÃO</b>				
Item	Prazo	Valor do Bem	Deprec. Anual	Deprec. Mensal
Computadores	5 anos	R\$ 12.000,00	R\$ 2.400,00	R\$ 200,00
Multifuncional	5 anos	R\$ 700,00	R\$ 140,00	R\$ 11,67
<b>Total</b>				<b>R\$ 211,67</b>

Quadro 3 - Depreciação



#### 10.2.4 Demais despesas fixas

Os valores das outras despesas fixas apresentadas na figura abaixo foram baseados em conversa informal com a Dona da Franquia Zona Sul.

<b>DESPESAS FIXAS MENSAIS</b>	
Descrição	Valor
Aluguel/Condomínio	R\$ 2.280,00
Salários	R\$ 1.607,00
Pró-labore	R\$ 4.000,00
Luz	R\$ 300,00
Telefone / Internet	R\$ 900,00
Água	R\$ 100,00
Contador	R\$ 600,00
Manutenção e Conservação	R\$ 180,00
Segurança (alarme)	R\$ 120,00
Material de Expediente	R\$ 240,00
Depreciação	R\$ 211,67
13º e Férias	R\$ 175,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 10.713,67</b>

**Quadro 4 - Despesas Fixas e Mensais**

Para calcular o valor de despesas fixas para o primeiro ano, as despesas fixas mensais foram multiplicadas pelos dozes meses. Para definir o valor das despesas fixas para os outros anos, foi usado o índice da inflação (em média 4,5%) para correção. A estrutura da Franquia vai continuar a mesma nos outros dois anos, pois ela já está na sua capacidade máxima de 10 corretores, sendo assim não existirão despesas extras nesse sentido. O valor das despesas fixas, independente do cenário, será igual, pois mesmo não vendendo o esperado a estrutura já está montada.

<b>DESPESAS FIXAS ANUAIS</b>	
Ano	Valor (R\$)
<b>Ano 1</b>	<b>R\$ 128.564,04</b>
<b>Ano 2</b>	<b>R\$ 134.140,58</b>
<b>Ano 3</b>	<b>R\$ 140.062,61</b>
<b>Ano 4</b>	<b>R\$ 146.251,12</b>
<b>Ano 5</b>	<b>R\$ 151.999,57</b>

**Quadro 5 - Despesas Fixas Anuais**

### 10.3 CAPITAL DE GIRO

Para se calcular o capital de giro foram consideradas as despesas fixas mensais para cobrir três meses de operação, pois os primeiros meses podem não vender o esperado e dessa forma as entradas serem menores que as saídas. Além disso, é uma forma de proteger a empresa de possíveis oscilações de vendas ao longo do ano. O capital de giro total será de R\$ 32.141,01.

### 10.4 INVESTIMENTO INICIAL

A sociedade será composta por dois sócios onde cada um terá 50 % de participação, isto é, cada um vai arcar com metade do investimento inicial. A sociedade será administrada pela sócia-gerente, o outro sócio será apenas investidor, isto é, não irá participar da administração da imobiliária. Os recursos próprios a serem alocados serão oriundos do capital de cada sócio.

Assim, o quadro a seguir reúne os valores referentes ao investimento inicial, ou seja, a soma dos valores apresentados anteriormente:

<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	
Descrição	Valor (R\$)
Reforma da Loja	R\$ 13.000,00
Taxa Inicial da Franquia	R\$ 50.000,00
Mobiliário e Equipamentos	R\$ 32.470,00
Capital de Giro Inicial	R\$ 32.141,01
<b>Total</b>	<b>R\$ 127.611,01</b>

**Quadro 6 - Investimento Inicial**

## 11. PROJEÇÕES DE RECEITAS

A receita gerada está diretamente ligada ao volume de vendas, visto que as entradas são conseqüências de comissões geradas pelas intermediações imobiliárias.

Foram considerados 3 cenários distintos para análise: otimista, esperado e pessimista.

No cenário esperado a expectativa de vendas anual é de R\$ 9.000.000,00 (nove milhões de reais), esse valor consiste na meta inicial da Auxiliadora Predial para as franquias que estão começando, de acordo com a Dona da Franquia Zona Sul esse valor está dentro da realidade e é totalmente possível de ser alcançado no primeiro ano de funcionamento.

A análise foi feita, além dos três cenários, com base em 5 anos.

Já os valores dos cenários otimista e pessimista foram definidos baseados em conversas informais com ex-corretores, das filiais de Nova Ipanema, das imobiliárias Maciel e Canadense, em que eles comentaram qual o volume de vendas de um ano considerado muito bom e de um ano considerado ruim. Dessa forma, no cenário otimista, a expectativa de vendas anual é de R\$ 12.000.000,00 (doze milhões de reais) e no cenário pessimista a expectativa de vendas anual é de R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).

De acordo com a Dona da Franquia Zona Sul, a cada ano a Auxiliadora Predial aumenta em 20% a meta anual em relação ao ano anterior, o que, segundo ela, continua dentro da realidade do mercado. Diante dessas informações, o volume de vendas para os cinco anos, nos três cenários, ficaria assim:

PROJEÇÃO DE VENDAS ANUAL			
Ano	Cenário OTIMISTA	Cenário ESPERADO	Cenário PESSIMISTA
1	R\$ 12.000.000,00	R\$ 9.000.000,00	R\$ 6.000.000,00
2	R\$ 14.400.000,00	R\$ 10.800.000,00	R\$ 7.200.000,00
3	R\$ 17.280.000,00	R\$ 12.960.000,00	R\$ 8.640.000,00
4	R\$ 20.736.000,00	R\$ 15.552.000,00	R\$ 10.368.000,00
5	R\$ 24.883.200,00	R\$ 18.662.400,00	R\$ 12.441.600,00

Quadro 7 - Projeção de Vendas Anual

Conforme já foi citado anteriormente, a comissão total sobre as vendas é de 6%, porém apenas 3% é considerado receita bruta da Franquia, visto que os outros 3% são repassados diretamente para o corretor que vendeu (2%) e para o que agenciou o imóvel (1%). Sendo assim é possível projetar a receita bruta anual da Franquia nos três cenários propostos e nos cinco anos de estudo. Dessa receita ainda serão descontados: *royalties*, taxa de propaganda e impostos.

<b>PROJEÇÃO DE RECEITA ANUAL – CENÁRIO OTIMISTA</b>		
<b>Ano</b>	<b>Volume de Vendas</b>	<b>Receita Bruta</b>
<b>1</b>	R\$ 12.000.000,00	<b>R\$ 360.000,00</b>
<b>2</b>	R\$ 14.400.000,00	<b>R\$ 432.000,00</b>
<b>3</b>	R\$ 17.280.000,00	<b>R\$ 518.400,00</b>
<b>4</b>	R\$ 20.736.000,00	<b>R\$ 622.080,00</b>
<b>5</b>	R\$ 24.883.200,00	<b>R\$ 746.496,00</b>

**Quadro 8 - Projeção de Receita Anual - Cenário Otimista**

<b>PROJEÇÃO DE RECEITA ANUAL – CENÁRIO ESPERADO</b>		
<b>Ano</b>	<b>Volume de Vendas</b>	<b>Receita Bruta</b>
<b>1</b>	R\$ 9.000.000,00	<b>R\$ 270.000,00</b>
<b>2</b>	R\$ 10.800.000,00	<b>R\$ 324.000,00</b>
<b>3</b>	R\$ 12.960.000,00	<b>R\$ 388.800,00</b>
<b>4</b>	R\$ 15.552.000,00	<b>R\$ 466.560,00</b>
<b>5</b>	R\$ 18.662.400,00	<b>R\$ 559.872,00</b>

**Quadro 9 - Projeção de Receita Anual - Cenário Esperado**

<b>PROJEÇÃO DE RECEITA ANUAL – CENÁRIO PESSIMISTA</b>		
<b>Ano</b>	<b>Volume de Vendas</b>	<b>Receita Bruta</b>
<b>1</b>	R\$ 6.000.000,00	<b>R\$ 180.000,00</b>
<b>2</b>	R\$ 7.200.000,00	<b>R\$ 216.000,00</b>
<b>3</b>	R\$ 8.640.000,00	<b>R\$ 259.200,00</b>
<b>4</b>	R\$ 10.368.000,00	<b>R\$ 311.040,00</b>
<b>5</b>	R\$ 12.441.600,00	<b>R\$ 373.248,00</b>

**Quadro 10 - Projeção de Receita Anual - Cenário Pessimista**

### 11.1 IMPOSTOS E TAXAS

Os impostos incidentes na receita mensal, para este tipo de atividade, são: ISSQN, PIS/PASEP e COFINS, conforme as alíquotas expostas abaixo. Estas alíquotas referem-se às empresas optantes pela tributação baseada no lucro presumido, e na classificação intermediação de negócios.

ISSQN: a base é a receita bruta e alíquota é de 5%.

PIS/PASEP: a base é a receita bruta e a alíquota é de 0,65%.

COFINS: a base é a receita bruta e a alíquota é de 3%.

Os impostos trimestrais incidentes nesse tipo de atividade são: IR e CSLL. Em ambos os casos a base de cálculo é 32% da receita bruta. No caso do IR a alíquota é de 15% e do CSLL é 9%.

Abaixo o cálculo do valor total pago de impostos em cada ano de referência, nos três cenários:

<b>PROJEÇÃO DE IMPOSTOS – CENÁRIO OTIMISTA</b>					
	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Receita Bruta	R\$ 360.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 518.400,00	R\$ 622.080,00	R\$ 746.496,00
ISSQN (5%)	R\$ 18.000,00	R\$ 21.600,00	R\$ 25.920,00	R\$ 31.104,00	R\$ 37.324,80
PIS (0,65%)	R\$ 2.340,00	R\$ 2.808,00	R\$ 3.369,60	R\$ 4.043,52	R\$ 4.852,22
COFINS (3%)	R\$ 10.800,00	R\$ 12.960,00	R\$ 15.552,00	R\$ 18.662,40	R\$ 22.394,88
IR	R\$ 17.280,00	R\$ 20.736,00	R\$ 24.883,20	R\$ 29.859,84	R\$ 35.831,81
CSLL	R\$ 10.368,00	R\$ 12.441,60	R\$ 14.929,92	R\$ 17.915,90	R\$ 21.499,08
<b>TOTAL DE IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 58.788,00</b>	<b>R\$ 70.545,60</b>	<b>R\$ 84.654,72</b>	<b>R\$ 101.585,66</b>	<b>R\$ 121.902,80</b>

Quadro 11 - Projeção de Impostos - Cenário Otimista

<b>PROJEÇÃO DE IMPOSTOS – CENÁRIO ESPERADO</b>					
	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Receita Bruta	R\$ 270.000,00	R\$ 324.000,00	R\$ 388.800,00	R\$ 466.560,00	R\$ 559.872,00
ISSQN (5%)	R\$ 13.500,00	R\$ 16.200,00	R\$ 19.440,00	R\$ 23.328,00	R\$ 27.993,60
PIS (0,65%)	R\$ 1.755,00	R\$ 2.106,00	R\$ 2.527,20	R\$ 3.032,64	R\$ 3.639,17
COFINS (3%)	R\$ 8.100,00	R\$ 9.720,00	R\$ 11.664,00	R\$ 13.996,80	R\$ 16.796,16
IR	R\$ 12.960,00	R\$ 15.552,00	R\$ 18.662,40	R\$ 22.394,88	R\$ 26.873,86
CSLL	R\$ 7.776,00	R\$ 9.331,20	R\$ 11.197,44	R\$ 13.436,93	R\$ 16.124,31
<b>TOTAL DE IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 44.091,00</b>	<b>R\$ 52.909,20</b>	<b>R\$ 63.491,04</b>	<b>R\$ 76.189,25</b>	<b>R\$ 91.427,10</b>

Quadro 12 - Projeção de Impostos - Cenário Esperado

<b>PROJEÇÃO DE IMPOSTOS – CENÁRIO PESSIMISTA</b>					
	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Receita Bruta	R\$ 180.000,00	R\$ 216.000,00	R\$ 259.200,00	R\$ 311.040,00	R\$ 373.248,00
ISSQN (5%)	R\$ 9.000,00	R\$ 10.800,00	R\$ 12.960,00	R\$ 15.552,00	R\$ 18.662,40
PIS (0,65%)	R\$ 1.170,00	R\$ 1.404,00	R\$ 1.684,80	R\$ 2.021,76	R\$ 2.426,11
COFINS (3%)	R\$ 5.400,00	R\$ 6.480,00	R\$ 7.776,00	R\$ 9.331,20	R\$ 11.197,44
IR	R\$ 8.640,00	R\$ 10.368,00	R\$ 12.441,60	R\$ 14.929,92	R\$ 17.915,90
CSLL	R\$ 5.184,00	R\$ 6.220,80	R\$ 7.464,96	R\$ 8.957,95	R\$ 10.749,54
<b>TOTAL DE IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 29.394,00</b>	<b>R\$ 35.272,80</b>	<b>R\$ 42.327,36</b>	<b>R\$ 50.792,83</b>	<b>R\$ 60.951,40</b>

Quadro 13 - Projeção de Impostos - Cenário Pessimista

## 11.2 ROYALTIES E FUNDO DE PUBLICIDADE

Da receita bruta mensal da Franquia, além dos impostos já citados, ela ainda sofrerá dois descontos, que serão repassados para a Auxiliadora Predial, conforme abaixo:

- 9% (nove por cento) do valor total da comissão gerada (6%), isto é, tanto da Franquia como dos corretores, pagos mensalmente a título de *royalties*;
- 2% (dois por cento) do valor total da comissão gerada (6%), isto é, tanto da Franquia como dos corretores, pagos mensalmente a título de Fundo de Publicidade.

Abaixo figuras com os valores pagos, anualmente, para a Auxiliadora Predial, nos três cenários e nos cinco anos base:

ROYALTIES E FUNDO DE PUBLICIDADE – CENÁRIO OTIMISTA					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Comissão total (6%)	R\$ 720.000,00	R\$ 864.000,00	R\$ 1.036.800,00	R\$ 1.244.160,00	R\$ 1.492.992,00
Royalties	R\$ 64.800,00	R\$ 77.760,00	R\$ 93.312,00	R\$ 111.974,40	R\$ 134.369,28
Fundo de Publicidade	R\$ 14.400,00	R\$ 17.280,00	R\$ 20.736,00	R\$ 24.883,20	R\$ 29.859,84
<b>Desconto Total Anual</b>	<b>R\$ 79.200,00</b>	<b>R\$ 95.040,00</b>	<b>R\$ 114.048,00</b>	<b>R\$ 136.857,60</b>	<b>R\$ 164.229,12</b>

Quadro 14 - Royalties e Fundo de Publicidade - Cenário Otimista

ROYALTIES E FUNDO DE PUBLICIDADE – CENÁRIO PESSIMISTA					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Comissão total (6%)	R\$ 360.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 518.400,00	R\$ 622.080,00	R\$ 746.496,00
Royalties	R\$ 32.400,00	R\$ 38.880,00	R\$ 46.656,00	R\$ 55.987,20	R\$ 67.184,64
Fundo de Publicidade	R\$ 7.200,00	R\$ 8.640,00	R\$ 10.368,00	R\$ 12.441,60	R\$ 14.929,92
<b>Desconto Total Anual</b>	<b>R\$ 39.600,00</b>	<b>R\$ 47.520,00</b>	<b>R\$ 57.024,00</b>	<b>R\$ 68.428,80</b>	<b>R\$ 82.114,56</b>

Quadro 15 - Royalties e Fundo de Publicidade - Cenário Pessimista



ROYALTIES E FUNDO DE PUBLICIDADE – CENÁRIO ESPERADO					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Comissão total (6%)	R\$ 540.000,00	R\$ 648.000,00	R\$ 777.600,00	R\$ 933.120,00	R\$ 1.119.744,00
Royalties	R\$ 48.600,00	R\$ 58.320,00	R\$ 69.984,00	R\$ 83.980,80	R\$ 100.776,96
Fundo de Publicidade	R\$ 10.800,00	R\$ 12.960,00	R\$ 15.552,00	R\$ 18.662,40	R\$ 22.394,88
<b>Desconto Total Anual</b>	<b>R\$ 59.400,00</b>	<b>R\$ 71.280,00</b>	<b>R\$ 85.536,00</b>	<b>R\$ 102.643,20</b>	<b>R\$ 123.171,84</b>

Quadro 16 - Royalties e Fundo de Publicidade - Cenário Esperado

### 11.3 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS

Nas figuras abaixo se encontram os demonstrativos de resultados anuais para cada cenário projetado:

PROJEÇÃO DRE ANUAL – CENÁRIO OTIMISTA					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 360.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 518.400,00	R\$ 622.080,00	R\$ 746.496,00
<b>(-) Royalties</b>	<b>-R\$ 64.800,00</b>	<b>-R\$ 77.760,00</b>	<b>-R\$ 93.312,00</b>	<b>-R\$ 111.974,40</b>	<b>-R\$ 134.369,28</b>
<b>(-) Fundo de Publicidade</b>	<b>-R\$ 14.400,00</b>	<b>-R\$ 17.280,00</b>	<b>-R\$ 20.736,00</b>	<b>-R\$ 24.883,20</b>	<b>-R\$ 29.859,84</b>
<b>Receita Líquida</b>	R\$ 280.800,00	R\$ 336.960,00	R\$ 404.352,00	R\$ 485.222,40	R\$ 582.266,88
<b>(-) Despesas Fixas</b>	<b>-R\$ 128.564,04</b>	<b>-R\$ 134.140,58</b>	<b>-R\$ 140.062,61</b>	<b>-R\$ 146.251,12</b>	<b>-R\$ 151.999,57</b>
<b>Resultado Operacional</b>	R\$ 152.235,96	R\$ 202.819,42	R\$ 264.289,39	R\$ 338.971,28	R\$ 430.267,31
<b>(-) Impostos</b>	<b>-R\$ 58.788,00</b>	<b>-R\$ 70.545,60</b>	<b>-R\$ 84.654,72</b>	<b>-R\$ 101.585,66</b>	<b>-R\$ 121.902,80</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 93.447,96</b>	<b>R\$ 132.273,82</b>	<b>R\$ 179.634,67</b>	<b>R\$ 237.385,61</b>	<b>R\$ 308.364,51</b>

Quadro 17 - Projeção DRE Anual - Cenário Otimista

PROJEÇÃO DRE ANUAL – CENÁRIO ESPERADO					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 270.000,00	R\$ 324.000,00	R\$ 388.800,00	R\$ 466.560,00	R\$ 559.872,00
<b>(-) Royalties</b>	-R\$ 48.600,00	-R\$ 58.320,00	-R\$ 69.984,00	-R\$ 83.980,80	-R\$ 100.776,96
<b>(-) Fundo de Publicidade</b>	-R\$ 10.800,00	-R\$ 12.960,00	-R\$ 15.552,00	-R\$ 18.662,40	-R\$ 22.394,88
<b>Receita Líquida</b>	R\$ 210.600,00	R\$ 252.720,00	R\$ 303.264,00	R\$ 363.916,80	R\$ 436.700,16
<b>(-) Despesas Fixas</b>	-R\$ 128.564,04	-R\$ 134.140,58	-R\$ 140.062,61	-R\$ 146.251,12	-R\$ 151.999,57
<b>Resultado Operacional</b>	R\$ 82.035,96	R\$ 118.579,42	R\$ 163.201,39	R\$ 217.665,68	R\$ 284.700,59
<b>(-) Impostos</b>	-R\$ 44.091,00	-R\$ 52.909,20	-R\$ 63.491,04	-R\$ 76.189,25	-R\$ 91.427,10
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 37.944,96</b>	<b>R\$ 65.670,22</b>	<b>R\$ 99.710,35</b>	<b>R\$ 141.476,43</b>	<b>R\$ 193.273,49</b>

Quadro 18 - Projeção DRE Anual - Cenário Esperado

PROJEÇÃO DRE ANUAL – CENÁRIO PESSIMISTA					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 180.000,00	R\$ 216.000,00	R\$ 259.200,00	R\$ 311.040,00	R\$ 373.248,00
<b>(-) Royalties</b>	-R\$ 32.400,00	-R\$ 38.880,00	-R\$ 46.656,00	-R\$ 55.987,20	-R\$ 67.184,64
<b>(-) Fundo de Publicidade</b>	-R\$ 7.200,00	-R\$ 8.640,00	-R\$ 10.368,00	-R\$ 12.441,60	-R\$ 14.929,92
<b>Receita Líquida</b>	R\$ 140.400,00	R\$ 168.480,00	R\$ 202.176,00	R\$ 242.611,20	R\$ 291.133,44
<b>(-) Despesas Fixas</b>	-R\$ 128.564,04	-R\$ 134.140,58	-R\$ 140.062,61	-R\$ 146.251,12	-R\$ 151.999,57
<b>Resultado Operacional</b>	R\$ 11.835,96	R\$ 34.339,42	R\$ 62.113,39	R\$ 96.360,08	R\$ 139.133,87
<b>(-) Impostos</b>	-R\$ 29.394,00	-R\$ 35.272,80	-R\$ 42.327,36	-R\$ 50.792,83	-R\$ 60.951,40
<b>Lucro Líquido</b>	<b>-R\$ 17.558,04</b>	<b>-R\$ 933,38</b>	<b>R\$ 19.786,03</b>	<b>R\$ 45.567,24</b>	<b>R\$ 78.182,47</b>

Quadro 19 - Projeção DRE Anual - Cenário Pessimista

## 12. ANÁLISE DO INVESTIMENTO

### 12.1 FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA PERÍODO DE 5 ANOS – CENÁRIO OTIMISTA						
Descrição	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimento Inicial	-R\$ 127.611,01					
Lucro Líquido		R\$ 93.447,96	R\$ 132.273,82	R\$ 179.634,67	R\$ 237.385,61	R\$ 308.364,51
(+) Depreciação		R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00
Fluxo de Caixa		R\$ 95.987,96	R\$ 134.813,82	R\$ 182.174,67	R\$ 239.925,61	R\$ 310.904,51
Fluxo de Caixa Líquido	-R\$ 127.611,01	R\$ 95.987,96	R\$ 134.813,82	R\$ 182.174,67	R\$ 239.925,61	R\$ 310.904,51
Fluxo de Caixa Líquido Acumulado	-R\$ 127.611,01	-R\$ 31.623,05	R\$ 103.190,77	R\$ 285.365,44	R\$ 525.291,06	R\$ 836.195,57

Quadro 20 - Fluxo de Caixa Projetado para o Período de 5 anos - Cenário Otimista

FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA PERÍODO DE 5 ANOS – CENÁRIO ESPERADO						
Descrição	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimento Inicial	-R\$ 127.611,01					
Lucro Líquido		R\$ 37.944,96	R\$ 65.670,22	R\$ 99.710,35	R\$ 141.476,43	R\$ 193.273,49
(+) Depreciação		R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00
Fluxo de Caixa		R\$ 40.484,96	R\$ 68.210,22	R\$ 102.250,35	R\$ 144.016,43	R\$ 195.813,49
Fluxo de Caixa Líquido	-R\$ 127.611,01	R\$ 40.484,96	R\$ 68.210,22	R\$ 102.250,35	R\$ 144.016,43	R\$ 195.813,49
Fluxo de Caixa Líquido Acumulado	-R\$ 127.611,01	-R\$ 87.126,05	-R\$ 18.915,83	R\$ 83.334,52	R\$ 227.350,95	R\$ 423.164,45

Quadro 21 - Fluxo de Caixa Projetado para o Período de 5 anos - Cenário Esperado

FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA PERÍODO DE 5 ANOS – CENÁRIO PESSIMISTA						
Descrição	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimento Inicial	-R\$ 127.611,01					
Lucro Líquido		-R\$ 17.558,04	-R\$ 933,38	R\$ 19.786,03	R\$ 45.567,24	R\$ 78.182,47
(+) Depreciação		R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00	R\$ 2.540,00
Fluxo de Caixa		-R\$ 15.018,04	R\$ 1.606,62	R\$ 22.326,03	R\$ 48.107,24	R\$ 80.722,47
Fluxo de Caixa Líquido	-R\$ 127.611,01	-R\$ 15.018,04	R\$ 1.606,62	R\$ 22.326,03	R\$ 48.107,24	R\$ 80.722,47
Fluxo de Caixa Líquido Acumulado	-R\$ 127.611,01	-R\$ 142.629,05	-R\$ 141.022,43	-R\$ 118.696,40	-R\$ 70.589,15	R\$ 10.133,32

Quadro 22 - Fluxo de Caixa Projetado para o Período de 5 anos - Cenário Pessimista

## 12.2 MÉTODOS DE ANÁLISE DO INVESTIMENTO

Como métodos para analisar o empreendimento, foram utilizados o Valor Presente Líquido, a Taxa Interna de Retorno e o Período de *Payback*. Para realizar uma análise consistente, os métodos escolhidos foram calculados para cada um dos cenários previstos nas projeções dos Demonstrativos de Resultado e Fluxos de Caixa.

Em conversa com os futuros investidores, a taxa mínima de atratividade para eles é aquela que supere um pouco a rentabilidade da poupança, para compensar o possível risco do investimento, uma vez que caso o dinheiro não seja alocado no projeto, ele ficará na poupança. Como no ano de 2009 a rentabilidade nominal da poupança ficou em 7,05%, a taxa de desconto adotada baseou-se na SELIC, aproximadamente 12% ao ano. A escolha, além de satisfazer os investidores, é referência para a formação das taxas de juros e está baseada na remuneração de títulos públicos. Os resultados apresentados abaixo foram calculados com a HP12c.

<b>CÁLCULO DO VPL, TIR E PAYBACK- CENÁRIO OTIMISTA</b>	
<b>ANO</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>
0	-R\$ 127.611,01
1	R\$ 95.987,96
2	R\$ 134.813,82
3	R\$ 182.174,67
4	R\$ 239.925,61
5	R\$ 310.904,51
TAXA DE DESCONTO	12% a.a.
<b>VPL</b>	<b>524.126,24</b>
<b>TIR</b>	<b>101,05%</b>
<b>MTIR</b>	<b>55,19%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>1 ano e 3 meses</b>
Taxa de Captação (a.a.)	15%
Taxa de Aplicação (a.a.)	12%

Quadro 23 - Cálculo do VPL, TIR e Payback - Cenário Otimista

<b>CÁLCULO DO VPL, TIR E PAYBACK– CENÁRIO ESPERADO</b>	
<b>ANO</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>
0	<b>-R\$ 127.611,01</b>
1	R\$ 40.484,96
2	R\$ 68.210,22
3	R\$ 102.250,35
4	R\$ 144.016,43
5	R\$ 195.813,49
TAXA DE DESCONTO	12% a.a.
<b>VPL</b>	<b>238.327,70</b>
<b>TIR</b>	<b>55,50%</b>
<b>MTIR</b>	<b>38,27%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>2 anos e 2 meses</b>
Taxa de Captação (a.a.)	15%
Taxa de Aplicação (a.a.)	12%

**Quadro 24 - Cálculo do VPL, TIR e Payback - Cenário Esperado**

<b>CÁLCULO DO VPL, TIR E PAYBACK- CENÁRIO PESSIMISTA</b>	
<b>ANO</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>
0	-R\$ 127.611,01
1	-R\$ 15.018,04
2	R\$ 1.606,62
3	R\$ 22.326,03
4	R\$ 48.107,24
5	R\$ 80.722,47
TAXA DE DESCONTO	12% a.a.
<b>VPL</b>	<b>-47.470,84</b>
<b>TIR</b>	<b>1,63%</b>
<b>MTIR</b>	<b>3,23%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>4 anos e 8 meses</b>
Taxa de Captação (a.a.)	15%
Taxa de Aplicação (a.a.)	12%

Quadro 25 - Cálculo do VPL, TIR e Payback - Cenário Pessimista

### 13. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os métodos de análise de investimentos têm por objetivo, simplificada e, reconhecer os investimentos mais atrativos. Um investimento será viável economicamente quando agregar mais valor à empresa do que uma alternativa do mercado financeiro de risco equivalente.

Analisando-se os resultados obtidos com os métodos utilizados, pode-se dizer que a proposta é viável nos cenários otimista e esperado, em função de o VPL ser positivo, o que não ocorre no cenário pessimista.

Em relação ao cálculo da TIR, os resultados obtidos são incoerentes com a realidade, com o objetivo de tentar enquadrar esses resultados à realidade também foi calculada a MTIR (Taxa Interna de Retorno Modificada). A TIR modificada (ou MTIR) é uma forma alterada da taxa interna de retorno e procura corrigir problemas relacionados à diferença de taxas reais de financiamento dos investimentos (despesas com valores negativos) e de aplicação de caixa excedente (receitas com valores positivos) existente no cálculo da TIR.

A principal finalidade da MTIR é estabelecer o retorno de um investimento que contemple a aplicação dos fluxos excedentes por uma taxa de aplicação e os déficits de fluxos por uma taxa de captação. Utilizando esse método, considerando uma taxa de captação de 15% a.a. e uma taxa de aplicação de 12% a.a., foram encontrados os seguintes resultados para os três cenários: 55,19%, 38,27% e 3,23%. Dessa forma, de acordo com o cálculo da MTIR, o investimento é viável apenas nos dois primeiros cenários.

O Período de *Payback* estimado em um pouco mais de um ano no cenário otimista e em 2 anos e dois meses no esperado confirma a decisão de aprovar este projeto, devido ao curto prazo necessário para a recuperação dos investimentos iniciais. Já no cenário pessimista esse período não se mostrou muito atraente, visto que ficou em quase cinco anos.

Apesar do cenário pessimista não ser muito atrativo, o negócio é considerado viável. De acordo com a Dona da Franquia Zona Sul, o cenário esperado é o que acontece na maior parte do ano, segundo ela, no máximo dois meses ao ano apresentam o desempenho do cenário pessimista, já o otimista acontece de três a quatro vezes por ano. Sendo assim, o ano é uma mistura dos três cenários, um mês compensando o outro o que, na média, acaba gerando o cenário esperado.

## 14. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos específicos propostos neste trabalho foram atingidos possibilitando que o objetivo geral, analisar a viabilidade econômico-financeira para a abertura de uma franquia da Auxiliadora Predial na região de Nova Ipanema, fosse também alcançado.

Considero que mais do que atingir os objetivos propostos, ele possibilitou a utilização de conhecimentos, métodos e parâmetros importantes que devem ser considerados no momento de planejar um negócio.

Para que fosse possível chegar aos resultados, foi indispensável pesquisas por parte da autora, através de leitura de bibliografia pertinente ao assunto, visitas a empresa do mesmo ramo e conversas informais com conhecedores do mercado.

Nas projeções de fluxo de caixa e demonstrativos de resultado, verificou-se que o negócio somente se mostra atraente nos cenários esperado e otimista. Para o cenário pessimista, o negócio, aparentemente, deve ser descartado.

Conforme verificado durante as conversas informais com funcionários das empresas do mesmo setor, o cenário esperado é a realidade da maioria das empresas pesquisadas, o que demonstra que tem grande possibilidade de ocorrer.

Conclui-se através deste trabalho que o negócio é viável e deve ser empreendido pelos interessados. No entanto, deve-se ter atenção especial na escolha do local, pois este é fundamental para uma captação de clientes satisfatória.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUXILIADORA PREDIAL. **Sobre a empresa**. Disponível em <<http://www.auxiliadorapredial.com.br/Vendas/Empresa.aspx>>. Acesso em: 12 de set. 2010.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de Administração Financeira**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL, Haroldo G. **Avaliação moderna de Investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHERTO, Marcelo R. **Franchising**: revolução no marketing. 3. ed. São Paulo: Mcraw-Hill, 1988.

COGAN, Samuel. **Custos e Preços**: Formação e análise. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime, LAMB, Roberto. **Decisões de Investimento da Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

LEONE, George S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PAMPLONA, Ricardo César. **A padronização na formação dos contratos de franquia de serviços**. Joinville: Univille, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradfords D., **Princípios da Administração Financeira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMARA, Beatriz, S; BARROS, José C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANVICENTE, Antônio Z., **Administração Financeira**. 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Quero Abrir um negócio**. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/minha-empresa/quero-abrir-um-negocio/integra\\_bia?ident\\_unico=164](http://www.sebrae.com.br/minha-empresa/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=164)>. Acesso em: 28 ago. 2010.

SINDUSCON-RS. **Pesquisa do Mercado Imobiliário**. Disponível em <[http://www.sinduscon-rs.com.br/site/principal/conteudo\\_nivel\\_3.php?codConteudo=509](http://www.sinduscon-rs.com.br/site/principal/conteudo_nivel_3.php?codConteudo=509)>. Acesso em: 27 ago. 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.