

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

KAROLINE LOURENÇO DA SILVA

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS FINANCEIRO COM INTUÍTO DE
TRANSFORMAR UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE CRICIÚMA EM
MODELO DE FRANQUIA**

CRICIÚMA

2016

KAROLINE LOURENÇO DA SILVA

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS FINANCEIRO COM INTUÍTO DE
TRANSFORMAR UM EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NO MUNICÍPIO DE
CRICIÚMA-SC EM MODELO DE FRANQUIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIÚMA

2016

KAROLINE LOURENÇO DA SILVA

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS FINANCEIRO COM INTUÍTO DE
TRANSFORMAR UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NO MUNICÍPIO DE
CRICIÚMA-SC EM MODELO DE FRANQUIA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 01 de dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista – (UNESC) – Orientador

Prof. Fabricio Machado Miguel – Especialista – (UNESC) – Examinador

Dedico este trabalho a todos que estiveram ao meu lado em minha graduação, me incentivando e apoiando, em especial a minha família que é o meu bem mais precioso.

RESUMO

SILVA, Karoline Lourenço da. **Elaboração de um plano de negócios financeiro com intuito de transformar uma empresa do ramo alimentício de criciúma em modelo de franquia**, 2016. 69 p. Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O Brasil possui um grande número de empreendedores e muitos destes abrem suas empresas e não conseguem solidificá-las, a falta de definição do negócio planejamento financeiro impulsiona este número. Com isso o plano de negócios vem auxiliando, como ferramenta de gestão, empresas já atuante no mercado a estruturar seu negócio e dar diretrizes para melhores resultados. O planejamento é algo trabalhoso, desta forma, incentiva o crescimento da venda de franquias, pois são negócios já formatados, planejados e com maior segurança de retorno do investimento. O setor de *franchising* cresce aceleradamente, abrindo espaço para negócios inovadores e o segmento alimentício tem grande potencial neste sistema. Desta forma busca-se atender o seguinte problema: De que modo um plano de negócio financeiro pode ser elaborado para auxiliar uma empresa do ramo alimentício no município de Criciúma-SC a tornar-se uma empresa modelo de franquias? Com o objetivo geral de analisar a implantação de um plano de negócios com foco no sistema franchising em uma empresa do ramo alimentício no município de Criciúma-SC, com enfoque nos objetivos específicos: caracterização do negócio, levantar aspectos jurídicos, definir ações de marketing e a análise da viabilidade econômico-financeira para a implantação do franchising. A análise dos dados será feita de forma qualitativa, os objetivos de maneira descritivas e como procedimentos será elaborado uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Por fim, através do estudo realizado, atendeu-se os objetivos propostos e conclui-se que uma empresa pode utilizar o plano de negócios como ferramenta para ser estruturada e ganhar força no mercado, inclusive dentro do sistema de franquias que aceita apenas negócios muito bem formatados.

Palavras-chave: Empreendedor, Plano de negócios, Franquias, Investimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Franqueador e Franqueado	18
Figura 2: Finalidade do Plano de negócios	23
Figura 3: Estrutura do PN.....	25
Figura 4: Caracterização do negócio.....	27
Figura 5: Modelo Análise SWOT	33
Figura 6: Conclusões sobre Capital de Giro.....	35
Figura 7: Cálculo Margem de Contribuição Unitária	40
Figura 8: Etapas do estudo	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimento Franqueador.....	56
Tabela 2: Investimento Franquia.....	56
Tabela 3: DRE Franqueado.....	57
Tabela 4: DRE Franqueadora	58
Tabela 5: Valor Presente Líquido Franqueadora	59
Tabela 6: Valor Presente Líquido Franquia.....	59
Tabela 7: Retorno sobre o Investimento Franqueador.....	60
Tabela 8: Retorno sobre o Investimento Franquia	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Requisitos para franqueador	19
Quadro 2: As três partes do plano de negócio e seus interessados.	24
Quadro 3: Produtos/Serviços	28
Quadro 4: Análise de Mercado	30
Quadro 5: Situações NCG	36
Quadro 6: Pontos de Equilíbrio	41
Quadro 7: Financiamentos	42
Quadro 8: Perfil de Clientes	47
Quadro 9: Obrigações do Franqueador.....	50
Quadro 10: Obrigações do Franqueado.....	51
Quadro 11: Matriz SWOT	54
Quadro 12: Plano de Ações de Marketing.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ACO	Ativo Circulante Operacional
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DR	Demonstrativo de Resultado
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
NCG	Necessidade de Capital de Giro
PCO	Passivo Circulante Operacional
PE	Ponto de Equilíbrio
PN	Plano de Negócio
POP	Procedimento Operacional Padrão
ROI	Retorno sobre o Investimento
SC	Santa Catarina
SE	Sumário Executivo
SEBRAE	Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas de SC
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 EMPREENDEDORISMO	15
2.1.2 Perfil Empreendedor	16
2.2 DEFINIÇÃO DE FRANQUIA	16
2.2.1 Quem Pode abrir uma Franquia	19
2.2.2 Requisitos para ser Franqueador	19
2.2.3 Contrato	20
2.2.3.1 Circular de Oferta de Franquia	20
2.2.4 Marketing para franquias	21
2.2.5 Forma Jurídica	21
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	24
2.4.1 Sumário Executivo	26
2.4.2 Caracterização do negócio	26
2.4.3 Produtos e serviços	28
2.4.4 Análise de mercado	29
2.4.5 Estratégias do negócio	30
2.4.5.1 Negócio	31
2.4.5.2 Missão	31
2.4.5.3 Visão	32
2.4.5.4 Valores	32
2.4.5.5 Análise SWOT	33
2.4.7.1 Capital de Giro	35
2.4.7.2 Gastos Fixos	36
2.4.7.3 Gastos variáveis	37
2.4.7.4 Investimento Inicial	37
2.4.7.5 Demonstrativo do resultado	38

2.4.7.6 Fluxo de caixa	39
2.4.7.7 Margem de contribuição	40
2.4.7.8 Ponto de equilíbrio	41
2.4.7.9 Captação de recurso	42
3 METODOLOGIA	44
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	44
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	45
4 ESTUDO DE CASO	46
4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	46
4.1.1 Características da empresa	46
4.1.2 Produtos e Serviços.....	46
4.1.3 Clientes	46
4.1.4 Fornecedores.....	47
4.1.5 Forma de Tributação	48
4.1.6 Etapas do Estudo	49
4.2 PLANO ESTRATÉGICO.....	50
4.2.1 Aspectos contratuais franqueador	50
4.2.2 Aspectos contratuais do franqueado	51
4.2.3 Estratégia organizacional	52
4.2.3.1 Missão	52
4.2.3.2 Visão	53
4.2.3.3 Valores	53
4.2.3.4 Análise SWOT	53
4.3 PLANO DE MARKETING	54
4.4 PLANO FINANCEIRO	55
4.4.1 Investimento inicial	55
4.4.2 Demonstrativo de resultado	57
4.4.3 Retorno sobre Investimento	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	63
ANEXOS	67

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo apresenta-se uma breve explicação da pesquisa, definindo-se de que forma ocorrerá o seu desenvolvimento. Aborda-se o tema, a questão problema, a questão pesquisa, a justificativa e os objetivos.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O empreendedorismo e *franchising* crescem juntos no Brasil, o aumento de acesso à renda no país vem proporcionando estes resultados. Muitos empresários passam a investir no sistema, pois, números afirmam que é rentável este tipo de negócio. (FILHO *et al*, 2013)

O mercado empreendedor no Brasil está em ascensão, mas muitas micro e pequenas empresas fecham as portas em seus dois primeiros anos de vida (SEBRAE 2013). Diante da dificuldade de planejar e acertar nas escolhas de seu negócio, muitos empreendedores estão optando pelo sistema *franchising*, que cresceu em 2015 4,5% em número de franqueadoras e 10,1% em número de franqueadas. O segmento de alimentação cresceu 8,9%. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF, 2016).

O franqueamento, de modo geral, é a concessão do direito do uso de marca e “*know How*” de uma empresa já estruturada para empreendedores que buscam sucesso em seus negócios.

Com as oportunidades do sistema de franquias surgindo, abre-se o mercado para aqueles que possuem uma boa ideia ou um bom produto transformando sua pequena empresa em um grande negócio.

Um dos caminhos para transformar empresas em franqueadoras ou abrir franquias com sucesso é o plano de negócios, que é um instrumento de gestão que possibilitará o estudo da viabilidade econômica e financeira do negócio, considerando todas as suas questões estratégicas e táticas e algumas operacionais. Importante ressaltar que não é uma tarefa fácil, e muitas empresas não elaboram o PN pela dificuldade de desenvolvê-lo (OLIVEIRA, 2014).

Empresas do ramo alimentício são fortes candidatas a entrarem no sistema *franchising*, porém para que o sistema seja implantado a empresa precisa passar por uma série de padronizações e regularizações da legislação específica

para reproduzir com clareza seu modelo de negócio, depois, criar linhas de relacionamento entre franqueador e franqueado.

A padronização de uma empresa torna-se mais complexa conforme as atividades que ela desempenha. Esses problemas podem ser estruturados de maneira organizada em plano de negócio, podendo abranger desde a definição do público alvo, que aquele modelo de franquia quer alcançar quanto à sequência de processos para a padronização.

Deste modo este trabalho será desenvolvido para atender a seguinte questão de pesquisa: De que modo um plano de negócio financeiro pode ser elaborado para auxiliar uma empresa do segmento alimentício no município de Criciúma-SC a tornar-se uma empresa modelo para franquias?

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a implantação de um plano de negócios com foco no sistema franchising em uma empresa do ramo alimentício no município de Criciúma-SC, trabalhando com enfoque nos seguintes objetivos específicos:

- Caracterização do negócio;
- Levantar aspectos jurídicos;
- Definir ações de marketing;
- Análise da viabilidade econômico-financeira para implantação do

franchising.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Este trabalho se justifica por focar no desenvolvimento de empresas em franqueadoras, que “é uma estratégia empresarial para distribuição e comercialização de produtos e serviços e que a franquia de negócio formatado (*Business Format Franchising*) é a que melhor tem representado os sistemas comercializados hoje em dia” (SEBRAE NACIONAL, 2015).

Este projeto traz contribuições teóricas para todos os que interessar o aprofundamento no conhecimento em empreendedorismo, plano de negócios e *franchising.*

A empresa que será apresentada no estudo de caso é do ramo alimentício e é uma ótima candidata para a padronização. Já possui características de franquias, além disso, os proprietários possuem forte interesse na reprodução da mesma em forma de franquias.

Alimentação é um dos segmentos que mais crescem no Brasil e cada negócio possui seus clientes potenciais, pessoas de diferentes faixas etárias e classes sócias. Todos precisam de alimentação o que diferencia são as características e exigências dos consumidores.

Através deste estudo prático, colaborar-se-á com a empresa em questão, no sentido de elaborar o plano de negócio facilitando a aplicação do mesmo, e buscando o sucesso para com os objetivos almejados.

Para que o projeto possa ter fundamentação teórica relevante, têm-se a disposição legislação específica de *franchising*, desde 1994, Lei nº 8.955, de 15 de Dezembro de 1994, dispõe dos contratos de franquia empresarial e dá outras providências, livros de empreendedorismo que citam franquias como potenciais empreendimentos. Pode-se ainda contar com o SEBRAE, que possui um gama de arquivos, cartilhas e textos que auxiliam empreendedores a conhecer melhor sobre franquias, e a Associação Brasileira de Franchising também possui um material informativo.

Em âmbito social, este trabalho torna-se relevante no sentido informativo e para aprendizagem do tema em questão, podendo então colaborar com a comunidade, quando tiverem interesse em abrir uma empresa nestes moldes.

A *franchising* vem se popularizando no Brasil. Boas ideias e bons produtos dentro de um negócio bem formatado traz rendimentos e benefícios para franqueador, fraqueados e sociedade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Concluindo o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado de acordo com as seguintes seções: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais. Na revisão de estudos teóricos e empíricos são apresentados o tema da pesquisa, definições e direções do plano de negócios, abordar legislação vigente, o perfil empreendedor e normas de padronizações para segmento alimentício. A seguir o levantamento de

dados para o estudo de caso, apresentações financeiras e econômicas. Após esta fase são propostos os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Logo em seguida discutidos os resultados e suas relações com outros estudos empíricos. Ao final, são deduzidas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo será dedicado à exploração teórica referente ao tema deste trabalho, uma abordagem contemplando empreendedorismo, plano de negócios, principais aspectos para transformar uma empresa em franqueadora, marketing atual e análises econômicas e financeiras.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Quando fala-se em constituir uma empresa ou dar continuidade a um trabalho para o crescimento de uma organização de forma inovadora, identifica-se o empreendedorismo.

Para S. Shane e Venkataraman (2000 apud BARON, A. SHANE, 2007, p. 6) sugere que o empreendedorismo:

como atividade executada por indivíduos específicos, envolve as ações-chave como identificar uma oportunidade que seja potencialmente valiosa no sentido de poder ser explorada em termos práticos como um negócio e identificar as atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento real dessa oportunidade.

O fato de abrir uma loja de sapatos comuns, ou algum outro negócio comum, não pode ser definido como empreendedorismo, pois ele deve estar ligado à inovação, podendo ser o lançamento de um novo produto, ou um novo método de produção, ou um novo mercado, ou uma nova fonte de materiais até mesmo a criação de uma nova empresa, é o que defini Joseph Schumpeter, sendo esta uma das definições mais aceitas para empreendedorismo (SARKAR, 2008).

Dornelas, Spinelli e Adams (2014) ressaltam que o empreendedorismo está em ascensão no mundo, e que houve um grande impacto no campo acadêmico transformando-se em um novo paradigma para a administração. Além da criação de negócios ele é uma poderosa força para criar mobilidade econômica e social e tem o espírito inovador em sua essência.

Oliveira (2014) afirma que os empreendimentos vêm de uma ideia interessante, diferente, nova, em sua época. Dentre as novas tendências do empreendedorismo neste momento estão a idealização de novos negócios, potencializado pelas franquias, além de outros como o desenvolvimento de

tecnologias de processos, produtos e serviços, que vem surgindo com grande possibilidade de sucesso.

Então, empreender é também abrir um negócio desde que seja uma oportunidade de fazer algo novo com chances de sucesso e bons resultados.

2.1.2 Perfil Empreendedor

Para poder exercer o empreendedorismo são necessárias algumas características, e também buscar tomar atitudes chaves para alcançar os objetivos. Identifica-se então assim o perfil empreendedor.

Degen (2009) traz o significado da palavra empreendedor, que vem do latim *inter* e *preneur* que significam reciprocidade e comprador, respectivamente, e sua combinação significa intermediário. Assim ele o define como aquele que assume os riscos e empreender o novo, é sempre ele, quem tem toda a visão do negócio buscando fazer tudo o que esta em seu alcance para obter os melhores resultados.

Dornelas (2001, p. 37) afirma que “o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades”, tanto na criação de empresas quanto para inovar nas empresas já existentes.

Dornelas, Spinelli e Adams (2014) evidenciam o comportamento, as atitudes e características do empreendedor, afirmando que o empreendedor é um exímio competidor e ama vencer, portanto para vencer em seus negócios doam o máximo de si, resolvem problemas e superam dificuldades. Eles têm o compromisso com seus objetivos e determinação para alcançá-los. Algumas das características são: a coragem, a liderança, a obsessão pela oportunidade, tolerância ao risco, à ambiguidade e à incerteza, criatividade, autossuficiência, adaptabilidade e a motivação para se destacar, mas não são imprudentes e inconsequentes.

O empreendedor é aquele que identifica os novos negócios, se dedica para que tudo saia como planejado e a iniciativa seja de sucesso.

2.2 DEFINIÇÃO DE FRANQUIA

Franquear vem sendo uma opção de empreender com maior segurança. Ao definir uma empresa como franquias, ela já terá toda a formatação necessária para um negócio rentável.

O termo franchising teve origem no período da Idade Média na França. *Franchise*, em inglês, provém do verbo *franchir*, que significa libertar ou liberar, dar imunidade a alguém originalmente proibido de praticar certos atos. Ele é oriundo do espírito empreendedor dos empresários norte americano. Começou com a firma Singer Sewing Machine em 1860, quando a empresa buscou ampliar sua rede de distribuição, sem depender de recursos próprios, então passou a credenciar agências pelo país, oferecendo a marca, produtos, publicidade, técnica de vendas no varejo e o conhecimento técnico. (VENOSA, 2014)

Tavares (apud Pamplona, 2005), relata que o *franchising* se intensificou depois da segunda guerra, quando muitos combatentes voltam para os Estados Unidos, com pouco dinheiro e com pouca habilidade para gerenciar empresas, mas com grande capacidade de mão de obra, e então foi possibilitado a estes, serem donos do próprio negócio. Mas o grande marco para a história de rede de franquias aconteceu em 1955 quando os empreendedores Ray Kroc, vendedor de equipamentos para Milk-shake, e os irmãos Richard e Maurice McDonald, donos da lanchonete McDonald's, um estabelecimento localizado em San Bernardino, Califórnia, Kroc ficou admirado com a estrutura dos irmãos e obteve o direito de concessão de franquias a terceiros. A partir daí o McDonald se expandiu pelos Estados Unidos e pelo mundo, sendo hoje a maior franqueadora.

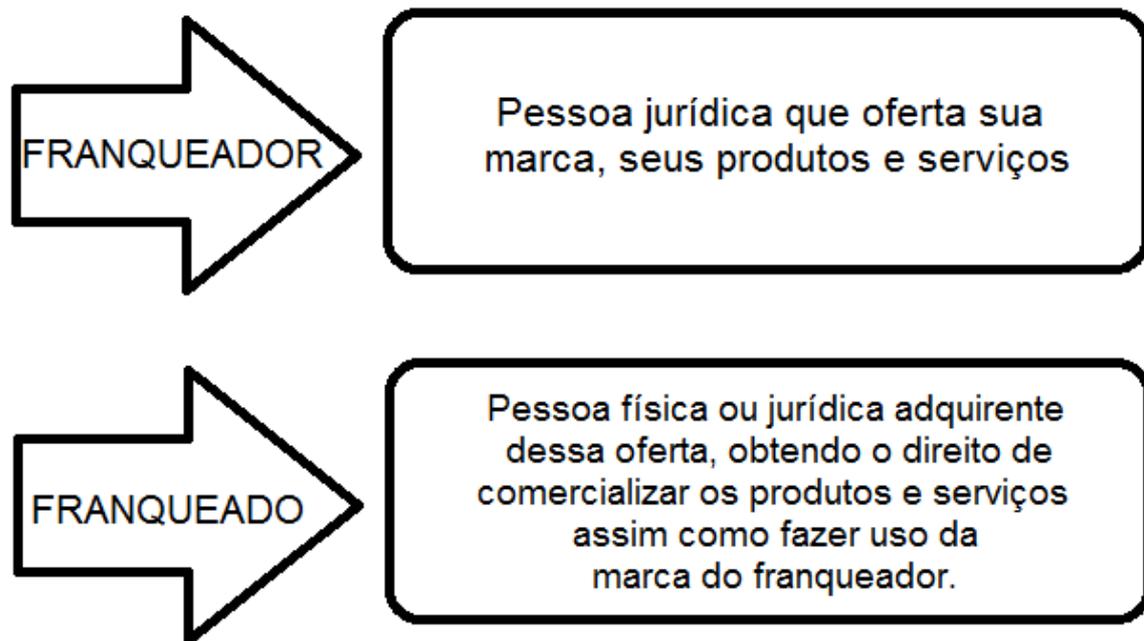
Venosa (2014) cita a Lei nº 8.955/94, que definiu em seu art. 2º como a franquia como:

[...] sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Muitas empresas confirmam através de seu sucesso nos negócios que tornar-se uma franqueadora é um empreendimento de alto potencial (DORNELAS, SPINELLI E ADAMS, 2014).

A definição de como franqueador e franqueado é exposta na Figura 1:

Figura 1: Franqueador e Franqueado



Fonte: Adaptado de Venosa (2014)

Para tornar franquia, a empresa precisa passar por alguns processos. Antes da multiplicação do negócio, a empresa precisa estar preparada para isso. É necessária a formatação de um modelo para a venda de franquias. Deve ser feito um mapeamento com o objetivo de poder transmitir com o máximo de precisão, aos franqueados, as atividades que a empresa executa e a maneira que executa. (SEBRAE, 2016)

Segundo a ABF (2016) o número de empresas franqueadoras abertas no Brasil, ou seja, empresas que passam pelo processo de padronização e conseguem replicar seu negócio em forma de franquias, cresceu em 4,5% e em unidades franqueadas, que são as franquias, empresas estas que um empreendedor optou como investimento de maior garantia de sucesso cresceu em 10,1%.

Formatar uma empresa para ser franqueadora possui alguns desafios que em negócios comuns não possuem, mas, pode ser comercializada com maior lucratividade para franqueador e franqueados.

2.2.1 Quem Pode abrir uma Franquia

Segundo Filho *et al* (2013), o perfil do franqueado dependerá de negócio para negócio, cada empresa deverá traçar um perfil de franqueado e divulgá-lo na circular de oferta de franquia. Ainda assim, é elaborada uma análise dos franqueados, procurando identificar os alguns pontos, dentre eles o talento, a habilidade e a capacidade para gerenciar o negócio.

Conforme SEBRAE (2013), os que buscam adquirir uma franquia, devem estar consciente de que ainda assim, terão a obrigação da gestão e dos controles financeiros e econômicos de sua empresa, além disso, todos os franqueados devem seguir os padrões ditados pelo franqueador.

Para cada tipo de empresa, ramo de atuação, há um perfil de franqueado, e isto deve ser observado para obter bons resultados.

2.2.2 Requisitos para ser Franqueador

Para se tornar franqueador, é necessário atender algumas exigências antes de abrir o negócio ao mercado de franquias.

Conforme SEBRAE (2013), existem alguns pré-requisitos para torna-se franqueador, que serão dispostos no Quadro 1, além deles a capacidade financeira é de extrema importância para a formatação e gestão da rede de franquias, os recursos são necessários para a formatação do negócio, implantação das primeiras unidades e suporte as franqueados.

Quadro 1: Requisitos para franqueador

1 - Ter a marca reconhecida no mercado, devendo a mesma estar registrada ou com registro em andamento no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).
2 - Possuir um negócio testado, preferencialmente em uma unidade-piloto, cuja rentabilidade seja atraente para o franqueado e compatível com os investimentos necessários à instalação e operação dos pontos de venda, incluindo o pagamento das taxas que lhe serão cobradas.
3 - Não existirem restrições legais.
4 - Atuar em um mercado em expansão.
5 - Possuir diferencial competitivo e um modelo de negócio que possa ser facilmente reproduzido.

Fonte: SABRAE (2013)

Portanto o franqueador é o responsável pela fundação da franquia, ele organiza e produz tudo que é necessário para que seu franqueado tenha sucesso, em contrapartida receberá por este trabalho.

2.2.3 Contrato

O contrato é o documento que registra legalmente a relação franquadora e franqueada. Nele deverão constar direitos e obrigações de ambas as partes, e demais informações que julgarem importantes.

O Contrato de franquia é o documento que formaliza o relacionamento e define os direitos e deveres do franqueador e do franqueado. O principal objetivo do Contrato deve ser definir as normas que regem a relação comercial que envolve a concessão de venda de produtos e/ou serviços, associada à transferência de métodos e técnicas de operação do negócio, o direito de uso da marca, e, principalmente, a assistência contínua que o franqueador prestará ao franqueado. (SEBRAE, 2015)

Venosa, (2014, p. 597) ressalta que “o contrato de franquias é complexo e derivado de concessão comercial. Nele tratam-se questões trabalhistas, marcas e patentes, contrato preliminares, distribuição entre outros. É um contrato de pessoas jurídicas independentes em busca de resultados operacionais.”

2.2.3.1 Circular de Oferta de Franquia

A Circular de franquia é um documento que possui as informações, direitos e obrigações da franquia.

Este documento é regido pelo art. 3º da Lei nº 8.955/94 que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Na implantação do sistema, o franqueador deve fornecer aos interessados uma circular de oferta de franquia, contendo todas as informações importantes com linguagem clara e acessível.

Portanto, a circular de franquia é um pré-contrato, e deve ser editado e regido pela legislação pertinente, com todas as informações importante sobre o relacionamento franqueador e franqueado, desta forma evitando eventuais desentendimentos.

2.2.4 Marketing para franquias

O marketing é a chave para muitos negócios, para franquias não e diferente, na verdade o marketing realizado pelas franqueadoras valida a visão da marca pelos clientes.

Para franquias é fundamental realizar ações de marketing, no entanto eles devem seguir as regras estipulados por seus franqueadores. Em muitas redes, os franqueados tem a oportunidade de opinar sobre as programações de propaganda. Quando trata-se de redes de varejo, é necessário um marketing mais focado nas unidades. O que tem sido muito usado para o marketing de redes, são as redes sociais, como meio de comunicação para divulgação de seus produtos e serviços. (BITTENCOURT, 2011)

Conforme Dornelas, Spinelli e Adams (2014) nas redes de franquia é comum que o marketing seja realizado em três níveis:

1. Nacional: geralmente franqueados contribuem em percentual sobre as vendas para um fundo de propaganda, e a franqueadora é responsável por produzir todo o material de divulgação e marketing, podendo inclusive comprar tempo de mídia para os franqueados.

2. Regional: costumam ser constituídas cooperativas por área de maior influência. Também através de contribuições, a cooperativa promove propaganda e promoções locais e regionais.

3. Local: O franqueado é contratualmente obrigado a investir no marketing local, sempre dentro das diretrizes da franqueadora.

Desta forma, conclui-se que o marketing é fundamental para toda a rede de franquias, todo marketing realizado deve ser dentro dos padrões da franqueadora e é extremamente necessário o desenvolvimento do marketing local e nas redes sociais.

2.2.5 Forma Jurídica

Para Araújo e Winking (2012), o contrato de franquias, é o elo jurídico entre as partes, ele traz aspectos importantes para a concessão exclusiva da prestação de serviços, o fornecimento e da distribuição de outras modalidades

contratuais, por fim, objetivando o melhor resultado no mercado econômico para os envolvidos.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios é elaborado para dar uma estrutura organizada para o bom desenvolvimento das etapas, com a intenção de atingir os objetivos pré-estabelecidos para o sucesso da empresa. Neste ponto do trabalho iremos expandir o conhecimento sobre o que é um plano de negócios.

Uma das melhores maneiras de definir o modelo de negócio, as estratégias a serem seguidos, os recursos que poderão ou serão necessários para execução do projeto, as pessoas que irão ser fundamentais e os requisitos para a abertura de um novo negócio, é a elaboração de um plano de negócios. (DORNELAS, SPINELLI, ADAMS, 2014)

Segundo Salim *et al*, (2003, p. 3) define-se PN como “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.”

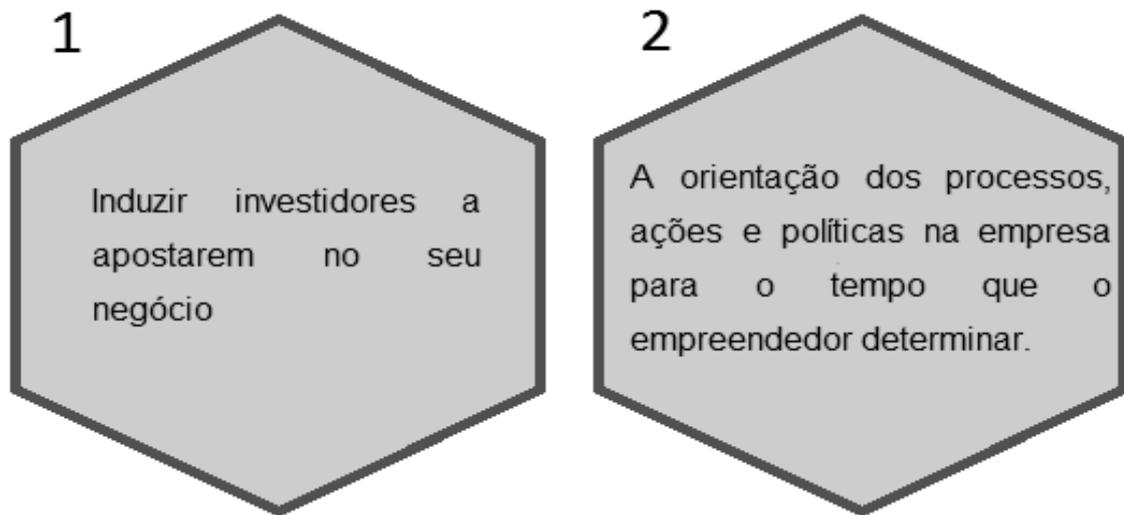
Stutely, (2012, p. 29) traz uma definição de dicionário para plano de negócios: “Um plano de negócios estabelece um método para se administrar uma atividade específica durante um período futuro específico.”

Para Abrams (2011) o plano de negócio exige informações detalhadas, proporcionando identificar objetivos de curto prazo e planejamento para longo prazo, é uma ferramenta necessária para empresa e também o documento mais importante para o empresário. Sem um plano de negócios bem desenvolvido, dificilmente o empreendedor levantará recursos para desenvolver o que almeja em seu projeto.

Para Dornelas (2011, p. 4), “o plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro.” O autor ainda ressalta que também fazem uso desta ferramenta: parceiros, incubadoras de empresas, bancos comerciais, investidores, bancos de investimento, fornecedores e os clientes potenciais.

Dornelas, Spinelli, Adams (2014) entendem que há duas finalidades para o plano de negócios, conforme figura 2.

Figura 2: Finalidade do Plano de negócios



Fonte: Adaptado de Dornelas, Spinelli, Adams (2014)

O plano de negócios torna mais fácil o entendimento dos passos que o empreendedor deve dar para criar e desenvolver seu negócio. Ele é útil tanto para empresas emergentes, que são as chamadas *Startups*, ajudando a expandir o conhecimento sobre ela, quanto para empresa que já está em operação, servindo como ferramenta de gestão. Existem muitas pessoas que obtiveram sucesso em suas empresas mesmo sem ter um plano de negócios, mas por outro lado, muitos outros se tivessem elaborado o PN antes de abrir a empresa, não teriam aberto. (BIZZOTTO, 2008)

Para Dornelas, Spinelli e Adams (2014), um plano de negócio impressionante nem sempre é sinônimo de sucesso, grandes empresas começaram com planos menos elaborados e obtiveram grandes resultados. Mas ressalta que o plano de negócios sempre aumenta as chances de sucesso do empreendedor.

Portanto um plano de negócio é fundamental para o sucesso dos negócios, ele deve ser bem elaborado, constando informações importantes que garantirão a empresa no longo prazo, podendo servir como importante aliado para financiamentos e negociações com bancos, fornecedores e parceiros.

2.4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Todos os planos de negócios possuem um mesmo objetivo, que é obter resultados, seguem normalmente um mesmo roteiro, mas todos são diferentes em conteúdo.

Segundo Degen (2009), o tamanho do plano de negócios depende para quem se destina, ele deve ser elaborado de forma objetiva e clara, evitando ao máximo dificultar o entendimento de quem o recebe. O autor dividiu o plano de negócio em três categorias para melhor entendimento de quem o elabora, conforme quadro 2:

Quadro 2: As três partes do plano de negócio e seus interessados.

	SUMÁRIO	PLANO DO NEGÓCIO	PLANO OPERACIONAL DO NEGÓCIO
OBJETIVOS	Apresentação da oportunidade de negócio (conquistar interesse)	Análise e avaliação da oportunidade de negócio (decisão de investir)	Roteiro para o desenvolvimento do novo negócio (programa de trabalho e orçamento)
PÚBLICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Amigos e conselheiros experientes • Colaboradores • Fornecedores e Clientes • Parceiros estratégicos e sócios • Investidores individuais e fundos de investimento. • Banqueiros e outros agentes financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores e Clientes • Parceiros estratégicos e sócios • Investidores individuais e fundos de investimento • Banqueiros e outros agentes financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidato a empreendedor • Parceiros estratégicos e sócios • Colaboradores

Fonte: Adaptado de Degen (2009)

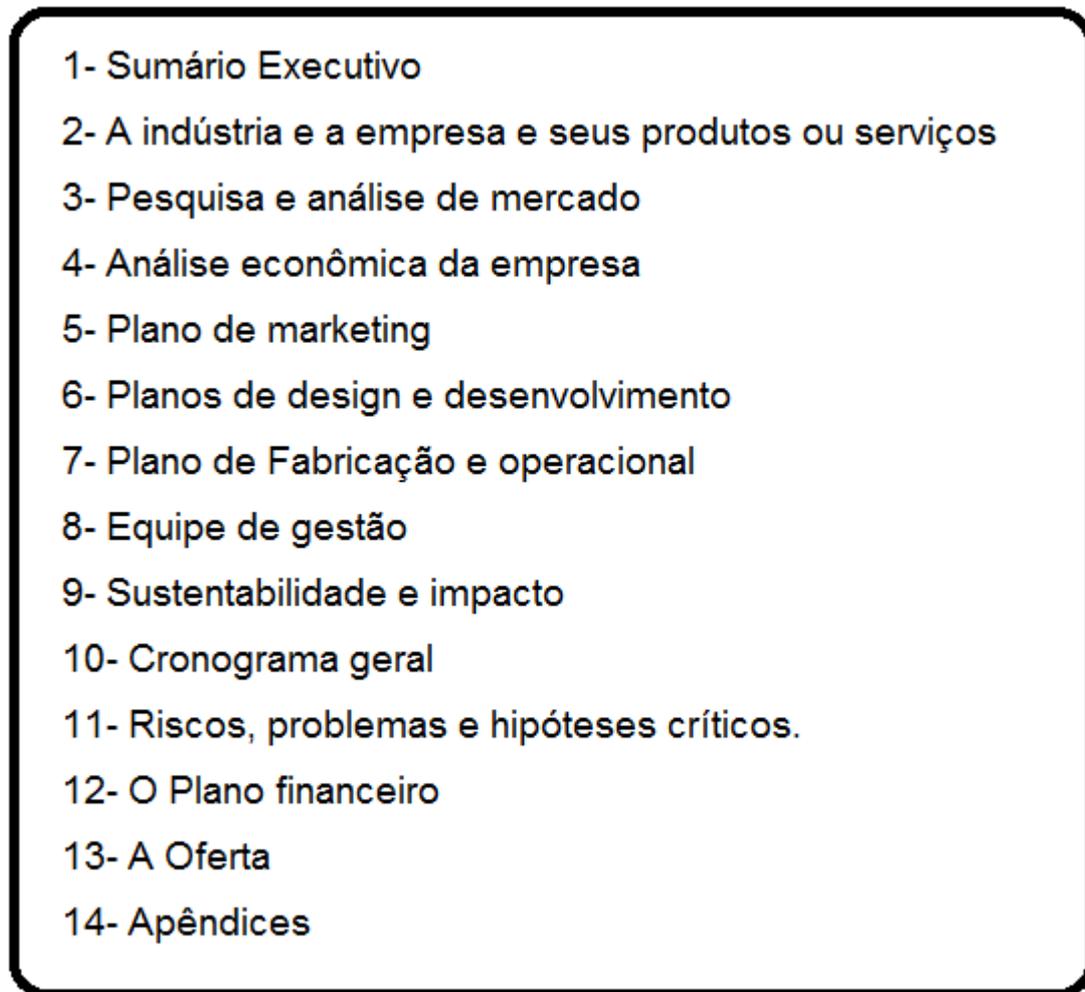
Como estrutura do PN, Dornelas (2011, p. 11) diz que o Portal PN sugere a seguinte estrutura:

1. Sumário Executivo
2. Conceito de Negócio
3. Mercado e competidores
4. Equipe de gestão
5. Produtos e serviços
6. Estrutura e Operações
7. Marketing e Vendas

8. Estratégia de crescimento
9. Finanças
10. Anexos

Dornelas, Spinelli e Adams (2014), afirmam que é importante organizar as informações no plano de maneira que elas sejam administráveis e uteis, pode-se fazer isto de maneira eficaz, dividindo as informações em seções. O autor ressalta ainda que para cada plano ou usuário, algumas informações e seções podem ser mais exploradas, dando maior conteúdo aos interessados. Sugere-se na figura 3, um sumário, sendo este um dos mais utilizados nos planos de negócios eficazes:

Figura 3: Estrutura do PN

- 
- 1- Sumário Executivo
 - 2- A indústria e a empresa e seus produtos ou serviços
 - 3- Pesquisa e análise de mercado
 - 4- Análise econômica da empresa
 - 5- Plano de marketing
 - 6- Planos de design e desenvolvimento
 - 7- Plano de Fabricação e operacional
 - 8- Equipe de gestão
 - 9- Sustentabilidade e impacto
 - 10- Cronograma geral
 - 11- Riscos, problemas e hipóteses críticos.
 - 12- O Plano financeiro
 - 13- A Oferta
 - 14- Apêndices

Fonte: Dornelas, Spinelli e Adams (2014)

Então define-se algumas exigências da estrutura do plano de negócios, podendo com isto chegar aos objetivos propostos.

2.4.1 Sumário Executivo

O Sumário Executivo é de extrema importância para que o Plano de Negócio (PN) seja aceito por investidores, ele é a introdução do plano, e deve possuir as principais características.

Stutely (2012) afirma que o sumário executivo pode ser base para formação de opiniões, portanto precisa ser muito bem escrito, ainda pode ser considerado como o plano em miniatura e é a primeira coisa a ser avaliada pelos investidores.

De acordo com Dornelas (2013), o sumário executivo é uma síntese do PN e deve ser elaborado com foco na venda do negócio, mostrando inclusive as vantagens para o potencial investidor. Portanto algumas dicas não podem deixar de ser seguidas para a boa elaboração do SE:

- Deve ser feito depois de todo o PN estar pronto;
- Deve ser a primeira seção a ser lida;
- E deve responder as perguntas: O que? Quanto? Onde? Como? Por quê? E quando?

Para Salim *et. al* (2003, p.42) o sumário executivo é definido como “um extrato competente e motivante do plano de negócios.” Buscando de maneira clara, objetiva e sucinta, explicar as áreas do negócio, do produto ou serviço, do mercado e que fatia desse mercado deseja-se obter.

Portanto o sumário executivo deve ser feito com muito cuidado e empenho para que possa causar o efeito necessário.

2.4.2 Caracterização do negócio

Identifica-se nesta seção o que será o negócio, falando sobre produtos e demais informações importantes da empresa.

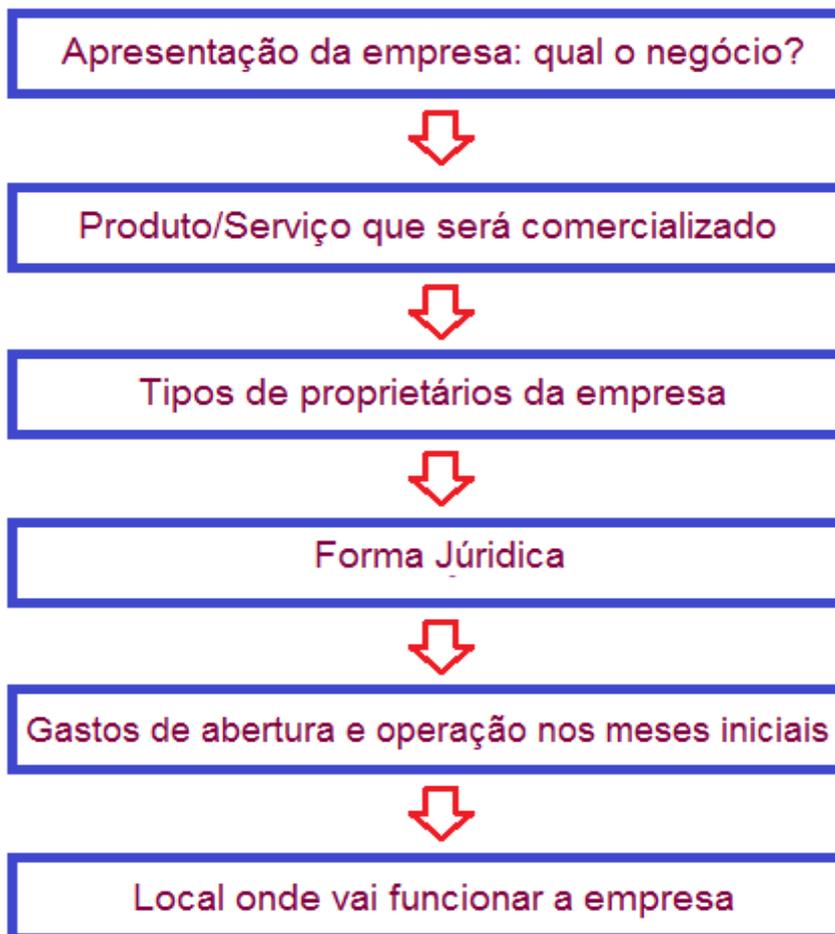
Segundo Dornelas (2013), nesta seção procura-se demonstrar o que é o negócio, o que ele vende e para quem ele vende. Deve-se deixar claro sua visão de futuro, onde pretende chegar com este negócio e o que pode fazer para que isso seja alcançado. Ainda nesta seção é informada a estrutura legal da empresa, composição societária e outros requisitos legais para funcionamento da empresa,

além disso, sua localização. Sempre buscando objetividade na forma como se apresentam os dados.

Para Abrams (2011) esta seção poder ser relativamente simples de elaborar quando já se conhece o negócio e ele esta em andamento, para novos negócios é necessário um pouco mais de cuidado, mas basicamente neste momento do PN, apresenta-se a empresa informando forma jurídica, quais os produtos e serviços ela oferece, quem estará à frente da empresa, as metas já alcançadas até o momento, no caso de empresas já existentes, e quais metas quer alcançar, sua localização, e a missão da empresa.

Salim *et al* (2003) destacam as principais informações para a caracterização do negócio conforme Figura 4:

Figura 4: Caracterização do negócio



Fonte: Adaptado de Salim *et al* (2003)

Ao final da caracterização do negócio, pode-se conhecer a empresa, de que forma ela irá atuar e seus responsáveis, além dos primeiros e principais números para as análises.

2.4.3 Produtos e serviços

A comercialização de produtos e serviços é o principal meio de obter as receitas, e é por isso que as empresas abrem as portas todos os dias. É necessário algo inovador para atrair consumidores.

Nesta seção identificam-se quais os produtos ou serviços que a empresa oferece, faz se então, uma descrição dos mesmos para que os leitores possam visualizar o potencial do que esta sendo ofertado, caso tenha uma linha extensa de produtos, informe apenas as categorias. É importante tomar cuidado na descrição de produtos tecnológicos e inovadores, pois detalhes podem ser revelados pelos leitores (ABRAMS, 2011).

Dornelas (2013) afirma que nesta seção deve se apresentar os produtos e serviços oferecidos pela empresa, não sendo necessário detalhamento técnico, pois podem ser inseridos com anexos no PN, mas é importante destacar algumas características, respondendo algumas perguntas conforme quadro 3:

Quadro 3: Produtos/Serviços

Benefícios e diferenciais	1º	Quais são os benefícios proporcionados por seus produtos/serviços?
	2º	O que os torna especiais?
Utilidade e apelo	1º	Qual é a finalidade dos produtos/serviços?
	2º	Para quem servem?
	3º	Qual o apelo que procuram atender?
Tecnologia, Pesquisa e Desenvolvimento, patentes	1º	Há inovação tecnológica?
	2º	Você domina a tecnologia?
	3º	Há alguma patente?
Ciclo de vida	1º	Em que estágio do ciclo de vida encontra-se o produto/serviço?

Fonte: Adaptado de Dornelas (2013)

Conforme Bizzotto (2008, p. 92), “a linguagem a ser utilizada deve ser de fácil compreensão para o público-alvo do Plano de Negócios (PN). Assim os detalhes tecnológicos devem ser evitados.” O autor ainda ressalta que os produtos e serviços devem ser descritos de três pontos de vista diferentes: Características, processo de produção e ciclo de vida.

Depois de definido os produtos e serviços, pode se perceber o nível de inovação que a empresa apresenta, observando as possibilidades de sucesso.

2.4.4 Análise de mercado

Quando se abre um negócio, é impossível não estar atento ao mercado e suas tendências, sua análise pode dar uma prévia das dificuldades que existirão ao ingressar no ramo.

Segundo Salim *et al* (2005, p. 74) “uma análise que integra o Plano de Negócios demonstra que o empreendedor está atento às variáveis do mercado, e não se baseia apenas na sua “boa ideia”. E para construção destas análises são relevantes os seguintes itens:

- Projeções sobre o mercado
- Segmentação do mercado
- Caracterização da concorrência
- Como se vende o produto do negócio e como deve ser distribuído.
- Aspectos sensíveis do mercado
- Análise de pontos fracos e fortes da concorrência
- Avaliação do comportamento de clientes.

É importante salientar, segundo Abrams (2011), que a descrição do setor, as tendências setoriais, e as oportunidades estratégicas existentes no setor devem ser analisadas para conhecer o mercado. Além disso, a definição e o conhecimento do público alvo podem ajudar a dar foco no produto a ser desenvolvido, e definir algumas estratégias importantes. A concorrência ainda é um fator que merece muita atenção, é necessário conhecer os concorrentes, seus pontos fortes e fracos e estar sempre preparado, pois, normalmente a disputa por espaço no mercado aumenta.

Para Bizzotto (2008) são avaliados quatro pontos na análise de mercado:

Quadro 4: Análise de Mercado

Nº	Pontos analisados	Descrição
1	Tamanho do mercado	Objetiva identificar quantas pessoas podem se tornar clientes. Levanta-se a quantidade de clientes dos concorrentes e de não clientes (aqueles que não utilizam o produto/serviço).
2	Onde estão estes clientes	Pesquisas com intuito de identificar quais as alternativas, opções, dos meus clientes potenciais, avaliando não só concorrentes diretos, mas também de negócios similares.
3	Com que velocidade conseguirá atingir os clientes	Quanto mais inovadora for a proposta, maiores as chances de atingir o público alvo, além disso, pode se focar em um determinado nicho e ir aos poucos ganhando o restante do mercado.
4	Concorrentes	Analisar os pontos fortes e pontos fracos, inclusive dos concorrentes de produtos substitutos.

Fonte: Adaptado de Bizzotto (2008)

As análises de mercado evitam precipitações e auxiliam num melhor preparo para iniciar as atividades, ou lançar novos produtos ou serviços.

2.4.5 Estratégias do negócio

As estratégias são definidas para definir a direção da empresa, e de que maneira alcançará os objetivos a longo prazo.

Chandler (1962 apud ANDRADE, 2012, p. 4), “define estratégia como a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa, assim como a adoção dos cursos de ação e da alocação dos recursos necessários para levar a cabo estas metas”.

Tiffany e Peterson (1998 apud Muller, 2014), descrevem os passos de como uma estratégia deve atuar. Sendo o primeiro deles, depois da definição de metas e objetivos, a descrição de como irão ser concretizados esses pontos almejados, em seguida é importante considerar os valores pessoais e sociais que cercam a empresa, logo depois, é necessária a alocação de recursos humanos e financeiros, por fim, cria-se uma vantagem sustentável.

Com as estratégias do negócio definidas, a empresa trabalha engajada em um mesmo foco.

2.4.5.1 Negócio

Um negócio pode ser qualquer coisa que obtenha algum retorno ou prejuízo financeiro. Normalmente, um trabalho com mais de uma pessoa, em busca de um mesmo objetivo.

Segundo Chiavenato (2005), pode-se considerar o negócio como um conjunto de esforços, que tem por objetivo a venda de algo e conseqüentemente o lucro desta. Possui uma cadeia de envolvidos, desde o produto até o consumidor final, e busca-se sempre atender a necessidade de clientes ou explorar uma oportunidade no mercado de maneira inovadora.

Para Abrams (2011) satisfazer necessidade são sempre os objetivos dos negócios, e para que um negócio novo ganhe espaço no mercado e tenha sucesso é importante e fundamental ter ao menos um dos seguintes elementos: Ser algo novo; Ser algo melhor; Entrar em um mercado em ascensão ou que esteja sendo mal atendido; Tenha canais de distribuição ou sistemas de entrega inovadores ou uma maior integração.

As melhores oportunidades de negócios estão no que é novo e possui grande utilidade com viabilidade financeira adequada.

2.4.5.2 Missão

A missão, como o próprio nome diz, é a busca por algo maior e melhor, é algo que a empresa assume como sendo sua responsabilidade alcançar.

Para Barney e Hesterly (2007), a missão de uma empresa é o ponto de partida da administração estratégica, pois nela contém o que a empresa almeja em longo prazo. Algumas podem conter muitos elementos comuns, tirando a força influenciável sobre as ações da empresa, por outro lado, existem empresas que trabalham em torno de sua missão, obtendo excelentes resultados.

Serra, Torres, Torres (2004, p. 48), ainda ressaltam que,

a declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.

A maioria das organizações tem uma missão, mas não há divulgam, perdendo assim sua essência. Ela expressa o motivo pelo qual a empresa existe e define seu propósito, além de ajudar consideravelmente nas tomadas de decisões para o alcance dos objetivos (LUCCA, 2013).

Definida a missão, todos os envolvidos com o negócio podem colaborar com a realização.

2.4.5.3 Visão

Conforme Lucca (2013), a visão é o olhar para o futuro. O responsável pela definição das estratégias deve ter claramente definido para onde a organização esta caminhando e quer caminhar, ainda ressalta que é importante os colaboradores estarem cientes da visão para colaborar no alcance das metas.

Oliveira (2014), afirma que é o empreendedor juntamente com profissionais de confiança que devem estabelecer a visão do negócio, contendo um objetivo de longo prazo, obtido através dos resultados da organização. A visão é importante para a definição das estratégias, e para auxiliar no bom andamento das tomadas de decisão.

Stutely (2012) ressalta que a visão do negócio deve existir antes mesmo de iniciar o plano de negócios, ela deve ser a principal motivação, pois, define onde a empresa sonha em chegar.

Escolher como será a visão da empresa é uma grande decisão, ela define o principal objetivo e a partir dele se traçam as estratégias e ações.

2.4.5.4 Valores

Para Cecconello e Ajzental (2008, p.153), os valores juntamente com as crenças, são um “conjunto de princípios e normas tidos como parâmetros incorporados e aceitos para a condução da empresa e cumprimento da missão”. O autor ainda ressalta que a disseminação dos valores da empresa para com os colaboradores se torna um ponto positivo quando todos conseguem compreender.

Conforme Stutely (2012), os valores em um plano de negócios auxiliam no entendimento dos leitores e de quem os executa, ainda auxilia na direção de funcionários. Mas é importante evitar o comum nesta seção, o autor afirma que é

relevante citar acionistas, benefícios para parceiros e funcionários, no relacionamento de longo prazo com os clientes entre outros.

2.4.5.5 Análise SWOT

Pode-se dizer que a análise SWOT é a principal análise para o ambiente, levantando os fatos que oportunizam a mudança na tomada de decisão.

A análise SWOT trabalha para obtenção de informações internas e externas, através de diversas análises e levantamento de dados, com o intuito de avaliar forças, fraquezas, oportunidade e ameaças (ANDRADE, 2012).

Muller (2014) afirma que a matriz SWOT é uma ferramenta muito utilizada no auxílio da definição de ações estratégicas, pois, relaciona o ambiente interno e externo.

Segundo Serra, Torre, Torre (2004), a palavra SWOT tem origem de quatro palavras do idioma inglês, são elas: *Strenght*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*, que respectivamente significam força, fraqueza, oportunidades e ameaças. A análise SWOT é um instrumento muito útil e pode ser aplicado em qualquer empresa, independentemente do tamanho dela. Ela consegue avaliar com excelência os ambientes internos e externos oportunizando a definição da estratégia adequada para o alcance de metas e objetivos.

Figura 5: Modelo Análise SWOT

		ANÁLISE SWOT	
Ambiente Interno	<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>	
Ambiente Externo	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>	

Fonte: Adaptado de Serra, Torre, Torre (2004)

Portanto a análise SWOT também colabora significativamente para as estratégias, podendo ser elas de curto ou longo prazo.

2.4.6 Plano de Marketing

O Marketing é sempre muito importante independente do ramo de negócios, dentro do PN, pode-se demonstrar ao investidor a capacidade que a empresa terá de chegar ao seu publico alvo.

Para Bizzotto (2008), marketing não é apenas propaganda, embora muitos empreendedores e empresários pensem desta forma. Para que seja elaborado uma estratégia de marketing é importante explorar os famosos “quatro Ps”, que são, de certa forma, os pilares do marketing: produto, promoção, preço e praça. Portanto nesta seção deve conter informações sobre o valor, a comunicação e os canais de distribuição, definindo-se os objetivos, metas e estratégias, baseados nos “quatro Ps”, sintonizados com o planejamento estratégico.

Conforme Abrams (2011) o plano de marketing é essencial para o sucesso da empresa, quando os leitores e interessados lerem o plano de negócios, ficarão atentos no fato de a empresa possuir estratégias para atingir seu público de maneira realista e consciente. Para criar as estratégias de marketing, especialistas na área devem ser contratados, pois é de suma importância que este trabalho seja muito bem elaborado.

Um plano de marketing bem elaborado é fundamental, ele pode aumentar a carteira de clientes e validar a marca.

2.4.7 Plano financeiro

O plano financeiro deve ser pensado deste o primeiro passo, ele avalia econômico e financeiramente a empresa, identificando se é viável ou não sua abertura.

Conforme Bizzotto (2008), o plano financeiro é uma das seções mais difíceis, pela dificuldade de se prever, principalmente para empresas que ainda não abriram, pois não tem outra opção se não estimar, e aplicar em projeções. Portanto, conforme as empresas vão operando, vai se abastecendo as projeções com dados reais e atualizando os resultados estimados para mais próximo da realidade.

O plano financeiro segundo Cecconello e Ajzental (2008, p.225),

é a confrontação dos investimentos necessários com os lucros operacionais potenciais projetados, e geração consequente de caixa, para o negócio proposto. O resultado dessa análise pode ser positivo ou negativo, sendo

um parâmetro que deve servir como base para o responsável decidir pela liberação ou não do investimento necessário ao plano analisado.

Dentro do plano financeiro são feitas inúmeras análises para dar respaldo aos resultados obtidos, é necessário atenção e comprometimento para sua realização. Além disso, costuma se tornar mais difícil quando partem para as projeções sem um histórico nos números.

2.4.7.1 Capital de Giro

Capital de giro vem a ser a necessidade da empresa para que suas operações subsidiadas.

Capital de giro, segundo Souza (2014, p. 97),

representa o investimento realizado nos ativos de curto prazo da empresa. Considerando a estrutura das demonstrações financeiras, especificamente do balanço patrimonial, o capital de giro corresponde ao valor total do ativo circulante, representado principalmente pelo caixa e equivalentes de caixa, valores a receber e estoques.

Oliveira (2005) diz que o capital de giro é o valor que a empresa necessita para cobrir seus gastos de operação, podendo ser eles: fornecedores; impostos, salários, entre outros gastos operacionais do dia-a-dia. Além disso, é importante ressaltar que ele está ligado às contas financeiras da empresa, trabalhando diretamente com o valor de liquidez imediata. Na figura 6 o autor elenca algumas conclusões sobre capital de giro:

Figura 6: Conclusões sobre Capital de Giro

a) Toda empresa que vende a prazo	precisa de recursos para financiar seus clientes.
b) Toda empresa que mantém estoque de matéria-prima ou de mercadorias	precisa de recursos para financiar estoques.
c) Quando a empresa compra a prazo (matéria-prima ou mercadorias)	significa que os fornecedores financiam parte ou a totalidade do estoque.
d) Quando a empresa tem prazos para pagar as despesas (impostos, energia, salários e outros gastos).	significa que parte ou a totalidade dessas despesas é financiada pelos fornecedores de serviços.

Fonte: Oliveira (2005, p. 30)

A necessidade de capita de giro (NCG) é de extrema importância para a administração financeira da empresa, além disso, através da análise da NCG, busca-se as estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade. Ela é determinada pela diferença entre o Ativo Circulante operacional (ACO) e o Passivo circulante operacional (PCO), que estão ligados diretamente ao giro da empresa. (MATARAZZO, 2010).

Conforme quadro 5, apresenta-se as situações possíveis da NCG:

Quadro 5: Situações NCG

ACO > PCO	Necessário buscar fontes de financiamento
ACO = PCO	Não há necessidade de financiamentos.
ACP < PCO	Há mais fontes de financiamento do que investimentos

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010)

Segundo o Modelo Fleuriet (2016):

a Necessidade de Capital de Giro é um conceito econômico- financeiro e não uma definição legal. Refere-se ao saldo de contas cíclicas ligadas às operações da empresa: $NCG = \text{Necessidades operacionais cíclicas (ativos cíclicos)} - \text{Recursos operacionais cíclicos (passivo cíclico)}$. O nome 'Necessidade de Capital de Giro' ilustra bem a necessidade por capital que vem do ciclo operacional da empresa. [...] Como o ativo e o passivo cíclicos constituem apenas uma parte do ativo e passivo circulantes, conclui-se que a Necessidade de Capital de Giro é, necessariamente, diferente do Capital Circulante Líquido definido no sentido financeiro clássico.

Conclui-se que a análise da NCG ajuda a acender um sinal vermelho quando seu financeiro não esta indo bem, é necessário haver harmonia entre as entradas e saídas operacionais para a saúde financeira da empresa, além da necessidade das vendas, todo o ciclo de caixa precisar estar sincronizado para o resultado financeiro.

2.4.7.2 Gastos Fixos

Os gastos da empresa podem ser divididos em duas categorias, os fixos e os variáveis. Os fixos não oscilam independente da quantidade vendida.

Bruni (2006, p.70) define gastos fixos: "aqueles que não oscilam conforme o volume de produção e vendas. Ou seja, em determinado período de tempo e em

certa capacidade instalada não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. [...] podem ser custos ou despesas.”

Wernke (2005) ressalta que fazem parte dos gastos fixos, também os custos indiretos, que são aqueles gastos com o parque fabril que não estão ligados diretamente a produção de um determinado produto, portanto fica difícil identifica-lo. Estes gastos podem ainda ser rateados no custo dos produtos por meio de alguma definição percentual, definida pelos gestores.

Portanto os gastos fixos estarão todos os meses no contas a pagar da empresa, mas eles por ser rateados no custo do produto, conforme a venda o produto pode sair mais barato ou mais caro em seu custo de produção.

2.4.7.3 Gastos variáveis

Já os variáveis são valores fixos por produto, mas variáveis no valor total pois dependem da quantidade produzida.

Segundo Bertó e Beulke (2014) os gastos variáveis são aqueles que se modificam conforme o volume de vendas, normalmente são custos por unidades e podemos citar como exemplos: matérias primas e impostos. Portanto, se são consumidos R\$ 1,00 de gastos variáveis para produzir determinado produto, e são produzidos 100 unidades destes, meu gasto variável será de R\$ 100,00, caso não sejam produzidas quaisquer destes produtos meu gasto variável é igual a R\$ 0,00.

Custos diretos, segundo Santos (2011, p. 27), “são os custos que podem ser convenientemente identificados com a produção de bens ou serviços.”

Por fim, aqueles gastos ligados direto ao processo dos produtos, são os variáveis, será o mesmo em todos os produtos iguais produzidos.

2.4.7.4 Investimento Inicial

Para abrir ou entrar em qualquer negócio, exige-se um custo inicial, chamado de investimento inicial, ou seja, aquilo que você irá gastar para começar a produzir até que se comece a receber as receitas de vendas.

Conforme Souza (2014), o investimento é uma troca de algo certo pela incerteza, de algo que possa melhorar a situação econômica da empresa,

normalmente com expectativa de retorno de longo prazo. E quando se trata de investimento inicial, dependendo do tipo de investimento, podem ser considerados:

- Gastos com a abertura da empresa;
- Aquisição de máquinas e equipamentos;
- Transporte e seguro;
- Gastos pra colocar os ativos em operação;
- O capital de giro;
- E Fluxo de caixa residual.

Matarazzo (2010, p. 187) afirma que investimento é “toda a aplicação em bens, direitos, ou custos que beneficiarão exercícios seguintes”.

Para Bizzotto (2008), o levantamento do investimento inicial é fundamental para saber quando será necessário de capital para colocar uma nova empresa em funcionamento. Nesta etapa são levantados custos fixo e variáveis além de todos os gastos com maquinários, reformas, construções moveis e utensílios.

Conclui-se que farão parte do investimento inicial todo o valor necessário, e que fizer parte, desde custas contratuais até o funcionamento da empresa.

2.4.7.5 Demonstrativo do resultado

O Demonstrativo do resultado, por menor que a empresa seja ou simples ou seus lançamentos, é essencial para demonstrar os resultados do período.

Hoji (2014,) ressalta que o resultado do demonstrativo de resultado (DR) impacta no aumento ou redução do Patrimônio Líquido, isto acontece porque o apresenta o lucro líquido das operações da empresa, que é obtido retirando todos os custos e despesas das receitas obtidas dentro de um determinado período.

De acordo com Souza (2014, p. 46) o DR, “obedece ao regime de competência, em que são consideradas as receitas e despesas independentemente do recebimento ou pagamento.”

O CPC 26 ainda define como itens do demonstrativo do resultado do período, obedecidas também às determinações legais:

- (a) receitas; (b) custo dos produtos, das mercadorias ou dos serviços vendidos; (c) lucro bruto; (d) despesas com vendas, gerais, administrativas e outras despesas e receitas operacionais; (e) parcela dos resultados de empresas investidas reconhecida por meio do método de equivalência

patrimonial; (f) resultado antes das receitas e despesas financeiras (g) despesas e receitas financeiras; (h) resultado antes dos tributos sobre o lucro; (i) despesa com tributos sobre o lucro; (j) resultado líquido das operações continuadas; (k) valor líquido dos seguintes itens: (i) resultado líquido após tributos das operações descontinuadas; (ii) resultado após os tributos decorrente da mensuração ao valor justo menos despesas de venda ou na baixa dos ativos ou do grupo de ativos à disposição para venda que constituem a unidade operacional descontinuada. (l) resultado líquido do período.

Ele demonstra o resultado econômico da organização, considerando as despesas e receitas, evidenciando lucros ou prejuízos para empresa.

2.4.7.6 Fluxo de caixa

O Fluxo de caixa é um controle financeiro que trata das disponibilidades da empresa, é importantíssimo seu controle impecável.

Para Bizzotto (2008, p. 131), “o Fluxo de caixa (*Cash Flow*) é uma projeção das entradas, das despesas e custos para um determinado número de períodos. Na elaboração do PN, é importante criarmos um fluxo de caixa de 12 meses, no mínimo.” O autor ainda ressalta que a quantidade de meses dependerá do tipo de negócio e que é importante avaliar o fluxo de caixa no cenário conservador, realista e otimista.

Segundo Silva (2006), o fluxo de caixa deve ser executado com perfeição. Ele é o instrumento mais importante da gestão financeira, pois é através dele que se controlam as entradas e saídas da empresa, podendo-se fazer projeções e identificar eventuais sobras ou faltas no caixa da empresa. Além disso, ele é a disponibilidade imediata da empresa, que é diferente do lucro econômico, portando seu saldo positivo não quer dizer um lucro também positivo.

Para Santos (2005), o fluxo de caixa apresenta o detalhamento da variação de caixa e equivalentes, demonstrando pagamentos e recebimentos para justificar esta variação.

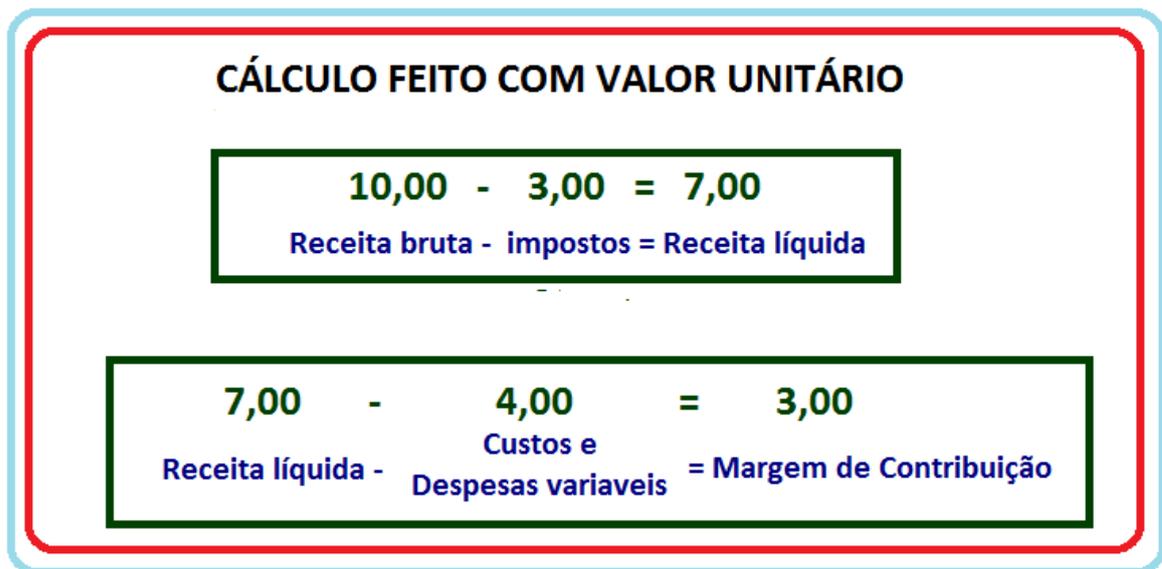
Desta forma, identifica-se a importância do fluxo de caixa, pois ele demonstra se os recebíveis estão chegando ao caixa da empresa, e como estão as saídas, que devem ser controladas uma a uma, podendo ainda fazer projeções para identificar valores futuros de sobras de caixa ou faltas, para propor com antecedência soluções para o problema.

2.4.7.7 Margem de contribuição

Com a margem de contribuição podemos verificar o quão cada produto contribui para empresa, dispensando então seus custos variáveis.

Conforme Wernke (2005), a Margem de Contribuição é o cálculo que nos possibilita identificar o quanto a venda de determinado produto pode colaborar, ou quantos daquele produto precisamos vender, para pagamentos dos gastos fixos e geração de lucro para os acionistas. A figura 7 representa a fórmula com um exemplo de cálculo:

Figura 7: Cálculo Margem de Contribuição Unitária



Fonte: Adaptado de Hoji (2014)

Padoveze (2010, p. 376) ainda afirma que o lucro variável,

é a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos de despesas variáveis por unidade de produto. Significa que em cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor. Multiplicado pelo total vendido, teremos a contribuição marginal total do produto para a empresa.

Desta forma, o cálculo da margem de contribuição por produto é necessário, pois identifica se é viável, ou não, a venda do produto em análise.

2.4.7.8 Ponto de equilíbrio

Quando se fala em equilíbrio, relaciona-se a estabilidade, harmonia. Para o ponto de equilíbrio vale a mesma relação de certa forma, pois o ponto de equilíbrio da empresa é o ponto exato de venda em que a empresa não estará perdendo absolutamente nada, mas também não há ao menos R\$ 1,00 de lucro.

“O Ponto de Equilíbrio (PE) é quando a Receita Total é igual ao Custo Total, ou seja, não há lucro nem prejuízo. Assim o PE nos mostra o valor mínimo de receita que devemos ter para cobrir os custos fixos e variáveis.” (BIZZOTTO, 2008, p. 131).

Segundo Bruni (2006) existem três conceitos de ponto de equilíbrio, o contábil, o financeiro e o econômico, conforme quadro 6:

Quadro 6: Pontos de Equilíbrio

CONTÁBIL
<p>Apresenta o volume de vendas necessário para cobrir custos e despesas, com resultado de lucro nulo.</p> <p>Para o calculo do PE contábil, utiliza-se a seguinte fórmula:</p> $\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Gastos fixos}}{\text{Preço unit. De Vendas} - \text{Custo unit. De Venda}}$
FINANCEIRO
<p>Apresenta o volume de vendas em quantidade ou unidade monetária, com geração de caixa igual a zero, neste calculo, é necessário subtrair os gastos não desembolsáveis como a depreciação.</p>
ECONÔMICO
<p>Apresenta o volume de vendas em quantidade ou em unidade monetária para um resultado igual a zero. Mas neste calculo adiciona-se a remuneração de capital próprio aos gastos fixos.</p>

Fonte: Adaptado de Bruni (2006)

Para Hoji (2014), o ponto de equilíbrio pode ser calculado em quantidade, primeiramente, e valor. A primeira indica a quantidade de produtos que a empresa

precisa vender para que todos os gastos com custo e despesa sejam pagos sem que a empresa tenha algum prejuízo ou penhora de bens, a segunda é o valor de faturamento para que isso se torne possível.

A importância da identificação destes pontos de equilíbrio traz uma consciência e define metas mínimas para que a empresa não fique no prejuízo.

2.4.7.9 Captação de recurso

A captação de recursos também é fundamental para o negócio. São necessárias boas negociações para que futuramente, os custos deste recurso não impactem nos resultados.

Para Souza (2014) a estrutura de capital da empresa deve ser muito bem administrada, afinal, uma adequada captação de recursos próprios ou de terceiros traz importantes benefícios à saúde financeira da empresa. A captação de recursos pode ser de terceiros ou de capital próprio. Os recursos de terceiros são obtidos através de financiamento e empréstimos normalmente de longo prazo e o custo tende a ser menor. Já a captação de recursos próprios, é financiada pelos proprietários da empresa, sendo obtido através de emissão de ações ordinárias, preferenciais ou lucros retidos em forma de reserva.

Chiavenato (2005, p. 217) diz que:

O financiamento é uma operação por meio da qual a empresa obtém recursos financeiros para o capital de giro ou ativos circulantes temporários e permanentes, bem como para investimento. O financiamento pode ser classificado em dois tipos: a curto prazo e a médio e longo prazo.

No quadro 7, apresenta-se os tipos de financiamentos de acordo com Chiavenato (2005).

Quadro 7: Financiamentos

TIPOS DE FINANCIAMENTO A CURTO PRAZO	TIPOS DE FINANCIAMENTO A LONGO PRAZO
DESCONTO DE DUPLICATAS: Quando a empresa obtém empréstimos em bancos comerciais, com garantia de seus títulos a receber.	FUNDOS ESPECIAIS DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: São fundos especiais que os órgãos governamentais disponibilizam para investimentos públicos ou para empresas privadas.
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS EM CONTA CORRENTE: Créditos concedidos por bancos comerciais,	RECURSOS CAPTADOS NO EXTERIOR: Constituídos pelas operações de empréstimos em moeda com recursos

Continua...

entregues conforme necessidade e disponibilidade de saldo.	captados no exterior e aprovados previamente pelo Banco Central
CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR Quando a empresa assina um contrato de financiamento com uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (financeira), que paga o valor da conta a empresa vendedora, com a alienação fiduciária do produto a financeira até o pagamento da última prestação pelo comprador.	DEBENTURES: São títulos Emitidos para levantar grandes volumes de dinheiro a longo prazo de diversos grupos de emprestadores ou de aplicadores.
CRÉDITO MERCANTIL É uma proporcionada pelos fatores de produção que a empresa utiliza sem o pagamento instantâneo. No caso da mão de obra, e compra de mercadoria que não precisam ser pagos no momento da aquisição.	RECURSOS PRÓPRIOS: É o capital social e reservas de lucros acumulados

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Segundo Hoji (2014), os financiamentos de capital próprios são fornecidos pelos proprietários através de ações ou lucros acumulados e, normalmente, é a melhor escolha em financiamentos de longo prazo, pois em caso de insucesso nas operações a empresa não ficaria com grande nível de endividamento com terceiros, além disso, o custo pode ser muito alto. E para o capital de terceiros define-se por ser empréstimos, financiamentos e emissão de títulos de vendas oriundos de terceiros.

Por fim, o que define o melhor recurso é o seu custo, por isso, é fundamental a análise de todas as formas de financiamento, para identificar o melhor negócio.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se, inicialmente, a forma metodológica do estudo. Em seguida serão apresentados os procedimentos a serem utilizados para coletar dados e por último apresenta-se as limitações do estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Com relação à análise de dados utiliza-se abordagem qualitativa, para o Boaventura (2004) os dados qualitativos são aqueles descritivos que estão relacionados a pessoas, locais e conversas. Assim os dados necessários para elaboração do plano de negócios serão obtidos juntamente com os proprietários e gestores da empresa, na forma de levantamento e conversas.

Em relação aos objetivos, serão atingidos de maneira descritiva. Segundo Gil, Fialho e Souza (2003, apud Alexandre e Farias, 2014), este tipo de pesquisa procura identificar e explicar as características dos fenômenos da pesquisa, a relação entre as variáveis usando de técnicas já padronizadas. Entendido desta forma, esta pesquisa se realizará desta maneira, descrevendo e explicando os passos para elaboração de um plano de negócios usando isto com aplicação à uma empresa do ramo alimentício de Criciúma.

Quanto aos procedimentos adotados para este trabalho fica definido a pesquisa bibliográfica que da fundamentação e base para o desenvolvimento do mesmo, além dos levantamentos de dados que segundo Gil (1991) é a busca de informações com o intuito de conhecer e entender o comportamento de determinado grupo, sendo feita através de questionamentos aos portadores da informação, que auxiliará no estudo de caso. Segundo Andrade (2010), o estudo de caso é aplicado a determinado grupo de interesse com o intuito de obter generalizações, ele abrange o conjunto de atividades deste particular, baseado nestas informações iremos fazer o estudo de caso em uma empresa com intuito de extrair o máximo de conhecimento deste projeto.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para realização deste estudo de caso será realizado levantamento de dados junto com a empresa estudada. É fundamental o acesso às informações econômicas financeiras para analisar as viabilidades. Serão realizadas reuniões com os proprietários e gestores para conhecimento das operações, a fim de atender as expectativas dos mesmos que colocaram a disposição à empresa para o projeto, e dos objetivos da pesquisa. Para a análise financeira a empresa disponibilizará seu histórico de relatórios para trazer a realidade para o estudo de caso.

Conclui-se dentro destes parâmetros o levantamento dos dados para a execução do trabalho.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso com o intuito de atingir os objetivos do trabalho.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

As seções a seguir, destinam-se a apresentação da empresa onde será elaborado o estudo de caso.

4.1.1 Características da empresa

A empresa que neste estudo será chamada de “Master Cheff Gourmet”, atua no ramo alimentício como um restaurante de Buffet a quilo atendendo almoços e jantares, de segunda a domingo, sem fechar em feriados. Foi fundada em 2011 por dois sócios, e em 2014 passou a ser de um único sócio, que tomou a frente dos negócios até os dias de hoje. Ela está localizada na cidade de Criciúma-SC, em anexo a um supermercado, não possui outras filiais e conta com 23 funcionários.

4.1.2 Produtos e Serviços

Tem como seu produto um Buffet com aproximadamente 40 opções de pratos quentes e saladas, além de carnes na churrasqueira. A empresa elabora um cardápio para cada dia, evitando repetições de pratos na mesma semana, não possui um cardápio fixo, pois tem como objetivo a variedade.

4.1.3 Clientes

A empresa atende por volta de 2.000 refeições por semana, seu pico de movimento acontece nos almoços de sábados e domingos. Não possui cadastros, mas observa-se a frequência de diversos clientes ao longo da semana e finais de semana. Entende-se eu há um perfil para clientes de segunda a sexta e clientes dos sábados e domingos, caracterizados no quadro 8:

Quadro 8: Perfil de Clientes

ALMOÇO	Segunda a sexta-feira	Clientes que trabalham ou que tenham atividades e compromissos aos arredores do restaurante ou até mesmo um pouco mais longe, mas que priorizam o conforto da localização do estabelecimento, e uma comida e atendimento de qualidade.
	Sábados e Domingos	Clientes que procuram, em seus momentos de lazer ou de passagem pela cidade, um excelente restaurante para almoçar com a família, procurando pratos com frutos do mar e churrasco, além de ótimos acompanhamentos.
JANTAR	Segunda a sexta-feira	Pessoas que trabalham até o início da noite, sem tempo para preparar refeições em casa e optam pela praticidade de um Buffet a quilo, outro perfil são as pessoas que estão na cidade a trabalho e ficam nos hotéis aos arredores do restaurante.
	Sábados e Domingos	Aqueles que gostam de sair para comer e descontraír, mas que ao invés de lanches preferem uma comida mais elaborada e também os hóspedes dos hotéis aos arredores do restaurante.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

De maneira geral, o cliente do restaurante “Master Chef Gourmet”, está disposto a pagar um valor mais alto pela comida de qualidade e bom atendimento que lhe é oferecido.

4.1.4 Fornecedores

Para trabalhar com produtos de qualidade e com o menor custo de produção, é importante ter ao menos 2 fornecedores de um mesmo produto, assim é possível realizar cotação de preços e marcas podendo selecionar o melhor custo benefício.

A empresa conta com aproximadamente 15 fornecedores, além dos supermercados da região, que fornecem uma variedade de aproximadamente 300 itens para produção e limpeza do espaço de trabalho.

As compras de verduras, legumes e frutas são feitas diariamente, já as carnes e parte de mercearia são feitas duas vezes na semana.

4.1.5 Forma de Tributação

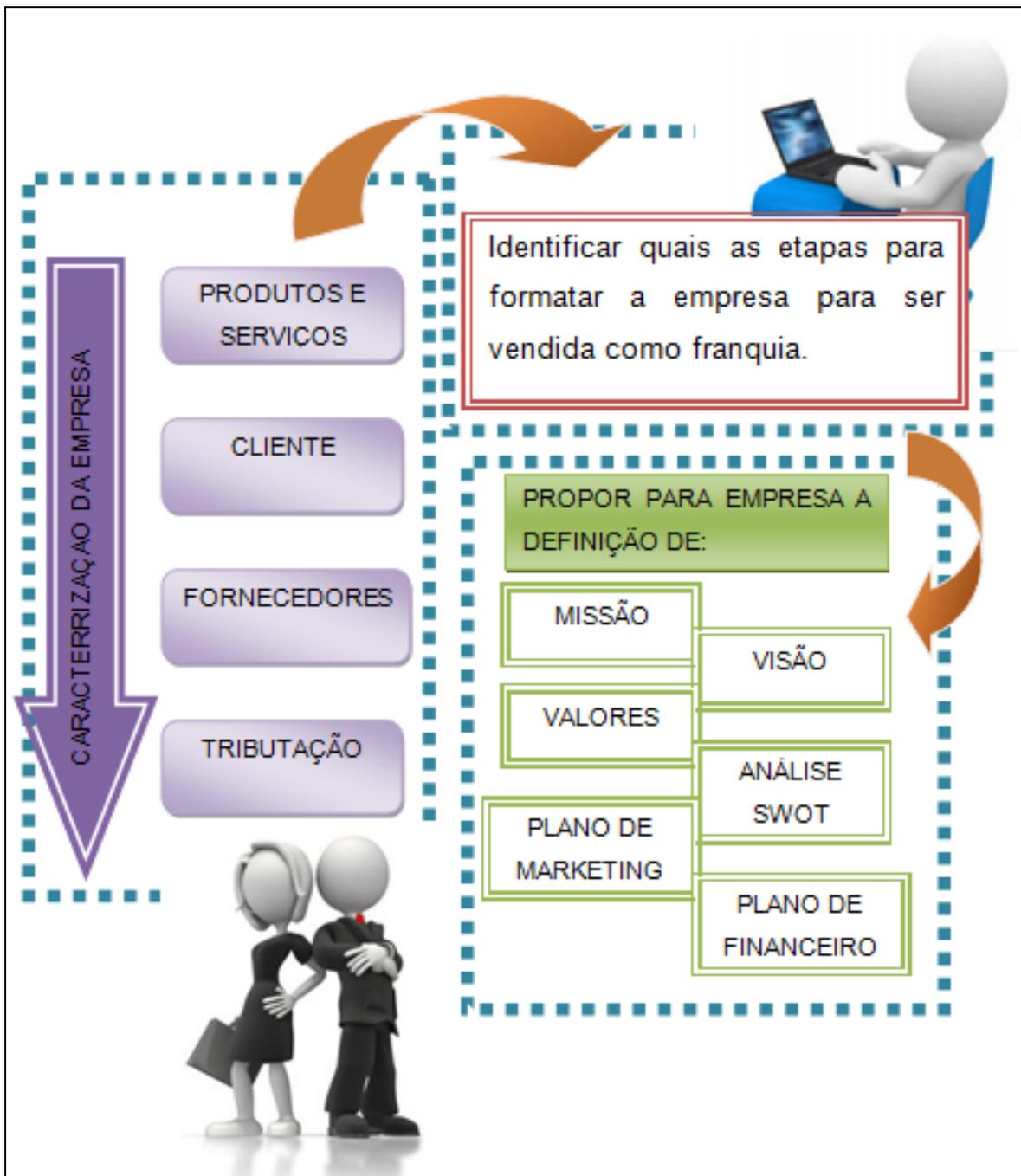
A empresa é de pequeno porte, atualmente se enquadra no regime tributário Simples Nacional, podendo utilizar o benefício fiscal de carga tributária menor que em outros regimes, conforme lei complementar 123 de 2006.

Como franqueadora, a empresa será formada por sociedade limitada. Optará pelo regime tributário Lucro Real conforme Lei Nº 8.541, de 23 de Dezembro de 1992, mesmo não sendo obrigada ao regime nos primeiros anos, aplicando alíquotas de 15% sobre o lucro líquido e 10% como adicional sobre valores que excederem ao valor resultante da multiplicação de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) pelo número de meses do respectivo período de apuração.

4.1.6 Etapas do Estudo

A figura 8 apresenta as etapas do estudo de caso que serão desenvolvidas no capítulo 4 deste trabalho. A aplicação deste estudo tem por objetivo definir algumas diretrizes que fazem parte do plano de negócios, para que a empresa “Master Cheff Gourmet” possa se tornar uma franqueadora.

Figura 8: Etapas do estudo



Na primeira etapa do estudo, é feito um levantamento de dados na empresa, apresentando um pouco de suas características e identificando quem são seus parceiros, fornecedores e clientes.

Logo depois, busca-se mapear as ações a serem tomadas pela empresa, com o intuito de formatá-la, a fim de se adequar para que seja vendida como franquia.

Ainda define-se a missão, a visão, valores da empresa e análise SWOT, produzidos após reuniões com os proprietários para melhor entendimento do segmento da empresa e criando algo que possa representá-la da melhor forma.

Para concluir, será elaborado um plano de marketing e um plano financeiro. No plano de marketing, serão apresentadas ações de marketing para atingir os consumidores desta franquia. O plano financeiro, representado através do DRE do franqueador e franqueado, com o objetivo de apresentar sua rentabilidade e custo de aquisição da empresa.

4.2 PLANO ESTRATÉGICO

Esta seção terá como objetivo traçar o plano estratégico da empresa “Master Cheff Gourmet”.

4.2.1 Aspectos contratuais franqueador

Nesta seção levantamos pontos importantes a serem considerados como obrigações do franqueador em relação aos seus franqueados, dentro do contrato e de seu *Know How*. Essas obrigações estão listadas no quadro 9:

Quadro 9: Obrigações do Franqueador

OBRIGAÇÕES PONTO COMERCIAL
Fornecer o modelo de layout, definindo cores, equipamentos e marcas, além de aprovar a decoração do ambiente.
Autorizar lojas em cidades com mais de 200.000 habitantes
O ponto comercial deve estar em praça de alimentação, preferencialmente de grandes redes de supermercado.
PRODUTO
Fornecer cardápios e receitas já elaborados de acordo com tendências e comidas típicas da região.

Definir marcas de produtos e fornecedores de ingredientes para assegurar a qualidade e o padrão da comida produzida.
Deverão fornecer bebidas da marca Coca-cola, obedecendo a um contrato de exclusividade. continuação...
Deverão Fornecer o Chopp Brahma, em canecos de 300 e 500ml, não fornecer torres de Chopp continua
GERENCIAMENTO
Fornecer treinamentos e POP's às equipes nas áreas administrativas, de produção e atendimento.
Definir modelo de uniformes e indicar fornecedores.
Criar todo layout de embalagens e indicar fornecedores.
Fornecer consultoria que passará todos os meses nos franqueados para avaliação do padrão e qualidade.
Será responsável pelo marketing do sistema de franquias, promovendo ações que foquem no consumidor final do produto, atraindo clientes para a rede.
Disponibilizar apoio operacional para inauguração com profissionais qualificados que garantam o sucesso da abertura do negócio, causando uma ótima impressão desde o momento de abertura.
Definir sistema operacional para toda a rede de franqueados.
O franqueador não é responsável pelos resultados do franqueado, como toda a empresa o sistema de franquias também possui riscos.
Exigir dos franqueados que suas cozinhas e ambientes estejam sempre limpos, livres de pragas, sigam as normas da vigilância sanitária e procurem as melhores condições de trabalho para seus colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com estas importantes considerações, o contrato de franquia poderá ser elaborado de maneira mais coerente, contendo as obrigações do franqueador, que conseqüentemente irão atender as necessidades do franqueado trazendo maior garantia ao negócio.

4.2.2 Aspectos contratuais do franqueado

Depois de levantar as importantes obrigações do franqueador, levantou-se os deveres dos franqueado, impedições e atitudes que regulam este relacionamento. No quadro 10, apresentamos as obrigatoriedades do franqueado.

Quadro 10: Obrigações do Franqueado

PONTO COMERCIAL
As franquias deverão ser abertas preferencialmente em rede de supermercados, e o ponto comercial precisa ser aceito pelo franqueador.
Construção da loja e montagem das operações conforme especificações do franqueador.

Abrir as lojas apenas em cidades do sul do Brasil com cidades com mais de 200.000 habitantes
PRODUTO
Deverá seguir todas as regras estabelecidas em contrato pelo franqueador, referente a ingredientes, cardápios, fornecedores, treinamentos e tudo o mais que for definido como padrão do negócio.
Manter os estoques de insumos para a elaboração adequada dos pratos.
Tem o dever de manter sua cozinha e demais ambientes limpos, organizados e livre de pragas, obedecendo sempre as normas da vigilância sanitária.
GERAIS
A empresa deve ter sua forma jurídica como sociedade limitada.
Deverá pagar taxa de propaganda de 1,5% do faturamento bruto e 4,5% do faturamento Bruto referente <i>royalties</i> .
Disponer de tempo integral para se dedicar ao negócio.
Os sócios devem comprovar capacidade financeira para o investimento
Promover os bons resultados da franquia com a venda de seus produtos.
Fornecer relatórios para o sistema de franquia, como: DRE, Fluxo de Caixa, número de clientes atendidos, gastos com fornecedores e dificuldades que estão encontrando para obter resultados
Manter sigilo sobre as informações do contrato e <i>know-how</i> .
Promover um ambiente agradável e com ótimas condições de trabalho para os funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Agora identificamos obrigações de ambas as partes, as obrigações que não forem seguidas por ambas as partes podem ser punidas conforme contrato. Dependendo da gravidade o franqueado pode perder o direito do uso da marca, pois poderá prejudicar toda uma rede de negócios.

4.2.3 Estratégia organizacional

Como estratégia organizacional para a empresa “Master Chef Gourmet” franqueadora, propõe-se a missão, visão, valores e ainda apresenta-se a análise SWOT da empresa, auxiliando na direção da organização bem como representando da melhor forma seus ideais para alcançar os objetivos.

4.2.3.1 Missão

Proporcionar a todos, prazer em sabores, trazendo satisfação aos clientes e proprietários.

4.2.3.2 Visão

Expandir seus negócios pelo país em forma de franquia, levando seus sabores e adequando-os a cultura regional, possibilitando acesso de todos ao melhor da culinária.

4.2.3.3 Valores

Os valores que melhor representam a empresa “Master Cheff Gourmet” são:

- ✓ Compromisso e responsabilidade
- ✓ Valorização humana
- ✓ Trabalho em equipe
- ✓ Qualidade em tudo que se faz
- ✓ Ética e respeito
- ✓ Melhoria contínua

4.2.3.4 Análise SWOT

Com o intuito de avaliar e definir as melhores estratégias para o negócio elaborou-se uma matriz SWOT, identificando os pontos fortes e as fraquezas, que estão situadas no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, do ambiente externo. No quadro 11 esta representada a matriz SWOT da empresa “Master Cheff Gourmet”.

Quadro 11: Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade do produto desenvolvido ✓ Ampla variedade de receitas ✓ Possibilidade de variações frequentes do cardápio ✓ Atendimento de qualidade e diferenciado ✓ Manifestação do cliente em relação a sua percepção do diferencial da comida e do restaurante ✓ Receitas culinárias exclusivas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de padronização dos processos, estrutura, layout, etc ✓ Falta de qualificação da equipe ✓ Dificuldade em gerar faturamento a noite em restaurantes de Buffet a quilo ✓ Dificuldade em definir um sistema de aquecimento de Buffet com qualidade e beleza. ✓ Organização e fluxo da cozinha e de produção. ✓ Não uso de contabilidade gerencial e levantamento patrimonial.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Franqueamento do restaurante ✓ Disponibilidade de ferramentas tecnológicas para divulgação ✓ Explorar o marketing na cidade para atrair mais clientes ✓ Novo público fitness e com intolerância leve a glúten, a ser explorado. ✓ Oferta de organização de buffet para eventos ✓ Poucas empresas de franquia de restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de profissionais qualificados que atendam às expectativas do negócio ✓ Impacto da sazonalidade em relação a produtos de hortifrúti insubstituíveis ✓ Concorrência com preços competitivos ✓ Risco de perderem a localização e dependências caso o proprietário venha a solicitar (perder o ponto) ✓ Não possui marca registrada

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.3 PLANO DE MARKETING

No plano de marketing das franquias do “Master Cheff Gourmet”, foram abordadas as ações necessárias para se atingir o público alvo, podendo assim, obter um bom faturamento. No quadro 12 estão descritas as ações.

Quadro 12: Plano de Ações de Marketing

Nº	AÇÃO	TEMPO E DESCRIÇÃO
1	Produto Destaque	Mensalmente
2	Propaganda em outdoors	Nos meses de janeiro, junho e novembro
3	Promover as unidades nos sites de busca e viagem	Todos os dias
4	Divulgação no facebook	Impulsionar publicações, mensalmente.
5	Propaganda em rede de televisão regional	Divulgação para o mês de abertura da unidade

Continua...

6	Parceria com fornecedores	Dar-se-á pelas parcerias fechadas com fornecedores
7	Uso de descartáveis com a logo da marca	Mensalmente
8	Anunciar em revistas de negócios e em revistas populares. Ex: Exame, Veja, Caras	A cada 6 meses em apenas uma revista.
9	Promover a unidade em colunas sociais importantes de jornais da cidade.	A cada 2 meses
10	Parceria com hotéis que não forneçam almoço e jantar	Mensalmente
11	Programa fidelidade com clientes	Mensalmente
12	Fornecer a crianças brindes de animações que estão em alta. Ex: pequenos minions. Quando o ticket da família ultrapassar R\$ 50,00	Meses de Março, Julho e Outubro
13	Promoção chope em dobro no jantar. Para aqueles clientes que jantarem, com ticket da comida superior a R\$ 20,00, na compra de um chope ganha outro.	De novembro a Fevereiro
14	Estar presente em eventos gastronômicos. Ex: Festival de sabores - Criciúma.	Anualmente
15	Anúncios em rádios da cidade que costumam atingir o publico do restaurante	Mensalmente

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Todas as ações serão propostas pelo franqueador ao franqueado com o objetivo de atrair um maior numero de cliente. O marketing a nível regional e nacional será de responsabilidade financeira da franqueadora. O marketing local deve ser criado e acompanhado pela franqueadora, mas de responsabilidade financeira do franqueado, pois para cada cidade com uma franquia instalada o comportamento do cliente e necessidade de marketing local é diferente.

4.4 PLANO FINANCEIRO

Nesta seção trataremos dos dados mais importantes para o resultado da empresa franqueadora e franqueadas da “Master Cheff Gourmet”.

4.4.1 Investimento inicial

Para o investimento inicial, foram levantados os valores necessários para a abertura da empresa, colocando-a em operação até que a operação comece a ser

rentável. Na tabela 1 está o investimento inicial da franqueadora e no quadro está o investimento inicial dos franqueados.

Tabela 1: Investimento Franqueador

INVESTIMENTO FRANQUEADOR	VALOR
Terreno	R\$ 200.000,00
Construção de centro de treinamento e escritório	R\$ 300.000,00
Software	R\$ 30.000,00
Máquinas e equipamentos (Forno, Refrigeradores, equip. para cozinha, Hardwares)	R\$ 170.000,00
Móveis e utensílios (centro de treinamento, escritório)	R\$ 80.000,00
Veículo	R\$ 35.000,00
Consultoria para formatação da franquia	R\$ 50.000,00
Despesas de registro da empresa, taxas, alvarás.	R\$ 5.000,00
Capita de Giro e outros	R\$ 500.000,00
Materiais de escritório e expediente	R\$ 2.000,00
Primeiros ingredientes para testes	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 1.377.000,00

Fonte: Elaborado pela autor (2016)

Portanto para que as franquias possam ser vendidas o franqueador precisa fazer um investimento inicial de R\$ 1.377.000,00. Com esse valor ele irá adequar uma estrutura para treinamentos, marketing, sala de reuniões e escritório administrativo.

Já para o fraqueado os investimentos iniciais são um pouco diferentes, a tabela 2 apresenta os custos iniciais para se abrir uma franquia.

Tabela 2: Investimento Franquia

INVESTIMENTO FRANQUEADO	VALOR
Ponto comercial	R\$ 100.000,00
Taxa de franquia	R\$ 200.000,00
Software	R\$ 15.000,00
Máquinas e equipamentos (Forno, Refrigeradores, equip. para cozinha, Hardwares)	R\$ 170.000,00
Móveis e utensílios	R\$ 60.000,00
Despesas de registro da empresa, taxas, alvarás.	R\$ 3.000,00
Reformas	R\$ 80.000,00
Viagem para treinamentos	R\$ 5.000,00
Capital de Giro e outros	R\$ 25.000,00
Materiais de escritório e expediente	R\$ 2.000,00
Primeiros ingredientes para produção	R\$ 8.000,00
TOTAL	R\$ 668.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Com este levantamento, identificamos que o franqueado terá um investimento inicial de R\$ 668.000,00, podendo variar de acordo com o valor do ponto comercial.

4.4.2 Demonstrativo de resultado

Com dados fornecidos pela empresa estudada, foi projetado o DRE com receitas e despesas já realizadas pela empresa nos últimos anos, ajustando alguns gastos, pois neste trabalho ela se tornou uma franquia, devendo pagar *Royalties* e taxa de marketing. Esta disposto na tabela 3 o DRE da empresa “Master Cheff Gourmet” como franquia.

Tabela 3: DRE Franqueado em reais (R\$)

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO FRANQUEADO					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA DE VENDAS	1.285.368	2.020.434	2.470.704	2.622.258	2.832.038
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA	108.614	202.852	252.753	270.617	292.266
(=) RECEITA LIQUIDA	1.176.754	1.817.582	2.217.951	2.351.641	2.539.772
(-) Custo de Mercadoria e Serviços	791.641	1.225.507	1.449.512	1.558.500	1.683.180
(=) LUCRO BRUTO	385.114	592.076	768.439	793.141	856.592
(-) Despesas administrativas	81.476	82.709	86.408	89.165	91.701
(-) Despesas comerciais	119.797	181.654	205.877	215.355	232.583
(-) Despesas Financeiras	1.479	1.437	1.051	1.107	1.195
(-) Royalties	57.842	90.920	111.182	118.002	127.442
(=) LUCRO LÍQUIDO	124.521	235.357	363.921	369.512	403.671

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O faturamento da empresa aumenta 64% do primeiro ano para o segundo, pois no primeiro ano a empresa entra no mercado buscando o público alvo, conquistando a confiança dos clientes e encarando a concorrência. A partir do segundo ano, com muitos clientes já fidelizados e estabilidade no mercado, a empresa consegue melhores resultados.

Para o demonstrativo de resultado da empresa como franqueadora foram projetados 5 anos de operação, conforme tabela 4:

Tabela 4: DRE Franqueadora em reais (R\$)

DEMONRATIVO DE RESULTADO FRANQUEADOR					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita de Serviços	773.525	1.561.966	2.850.875	4.215.685	5.349.398
Receita de Marketing	55.723	183.791	411.309	823.931	1.066.924
Total de Receitas	829.248	1.745.758	3.262.184	5.039.616	6.416.321
(-) Deduções da Receita	93.290	196.398	366.996	566.957	721.836
ISS	16.585	34.915	65.244	100.792	28.326
PIS	13.683	28.805	53.826	83.154	105.869
COFINS	63.023	132.678	247.926	383.011	487.640
(=) Receita Líquida de Serviços	735.957	1.549.360	2.895.189	4.472.659	5.694.485
(-) Custo dos Serviços Prestados	280.000	510.000	860.000	1.260.000	1.640.000
(=) Lucro Bruto	455.957	1.039.360	2.035.189	3.212.659	4.054.485
(-) Despesas Comerciais	120.000	320.000	640.000	1.040.000	1.440.000
(-) Despesas Administrativas	186.000	378.400	680.800	1.023.200	1.325.600
(=) Lucro antes do IR e CS	149.957	340.960	714.389	1.149.459	1.288.885
(-) IR E CS	35.990	81.830	171.453	275.870	309.332
(=) Lucro do Exercício	113.968	259.130	542.935	873.589	979.553

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta projeção, a empresa vende 3 unidade de franquias no primeiro ano, 5 unidades no segundo ano, 8 unidades no terceiro ano, 10 no quarto ano e 10 no quinto ano de operação, a cada unidade vendida, a taxa de franquia é de R\$ 200.000,00. Assim justifica o aumento considerado de faturamento. A empresa tem em seu custo de serviços prestados, os gastos referentes treinamento, desenvolvimento do produto e acompanhamento dos franqueados.

As despesas com marketing são maiores do que as receitas recebidas dos franqueados para esta finalidade, mas é importante para o desenvolvimento da rede de franquias, portanto a franqueadora se dispõe a ter esta despesa objetivando benefícios futuros.

4.4.3 Retorno sobre Investimento

Para avaliar o retorno sobre o investimento dos investidores das franquias e do próprio franqueador buscamos avaliar se o negócio é viável ou não, para isso calculamos o ganho depois de recuperar o valor investido, através do valor presente líquido – VPL, avaliamos a capacidade do negócio se pagar com taxa interna de

retorno – TIR, por fim analisamos o retorno do montante investido com o calculo do retorno sobre investimento – ROI.

Para começar as análises, a tabela 5 demonstra o valor presente líquido e a taxa interna de retorno da empresa franqueadora.

Tabela 5: Valor Presente Líquido Franqueadora

TMA	14,50%					
Período	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento Inicial	(1.377.000)					
Resultado do projeto	(1.377.000)	113.968	259.130	542.935	873.589	979.553
VPL	R\$ 287.872,43					
TIR	20,65%					

Fonte: Elaborado pela autora

O VPL positivo afirma que o ganho obtido no período avaliado de 5 anos, trazidos para a data do início do negócio, é maior que o investimento inicial, com o VPL no valor de R\$ 287.872,43, o negócio apresenta ser viável e a taxa de interna de retorno é de 20,65%.

Após o calculo do VPL da franqueadora, o quadro 15 demonstra o mesmo calculo da empresa como franquia.

Tabela 6: Valor Presente Líquido Franquia

TMA	14,50%					
Período	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento Inicial	(668.000)					
Resultado do projeto	(668.000)	124.521	235.357	363.921	369.512	403.671
VPL	R\$ 282.806,23					
TIR	28,10%					

Fonte: Elaborado pelo autor

Novamente o VPL positivo afirma que o ganho obtido no período avaliado de 5 anos, trazidos para a data do início do negócio, é maior que o investimento inicial, com o VPL no valor de R\$ 282.806,23, o negócio apresenta ser viável e a taxa de interna de retorno é de 28,10%.

A tabela 7 apresenta o calculo do Retorno sobre o investimento do investidor na empresa franqueadora.

Tabela 7: Retorno sobre o Investimento Franqueador

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Lucro Líquido Acumulado	R\$ 113.968	R\$ 373.098	R\$ 916.033	R\$ 1.789.622	R\$ 2.769.175
Investimento Inicial	R\$ 1.377.000				
ROI	-92%	-73%	-33%	30%	101%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com estes resultados, concluímos que o investidor obterá seu retorno total do investimento apenas no 4º ano, mas que logo no 5º ano, já obteve 100% de ganho sobre seu investimento inicial.

A tabela 8 demonstra o Retorno sobre o investimento dos interessados das franquias do “Master Cheff Gourmet”.

Tabela 8: Retorno sobre o Investimento Franquia

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Lucro Líquido Acumulado	R\$ 124.521	R\$ 359.878	R\$ 723.799	R\$ 1.093.311	R\$ 1.496.982
Investimento Inicial	R\$ 668.000				
ROI	-81%	-46%	8%	64%	124%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os interessados em investir nas franquias, o retorno sobre o investimento inicial será em 3 anos, e já no 5º anos poderá obter mais que 100% do seu investimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo é muito forte no Brasil, pequenos empresários abrem seus negócios com o objetivo de um retorno financeiro maior que investido. Mas antes que este retorno seja alcançado muitas empresas encerram suas atividades. A falta de preparo financeiro e estrutura do negócio são fortes influenciadores desta mortalidade.

Como ferramenta de gestão, o plano de negócios caracteriza o negócio, avalia o mercado e analisa financeiramente a viabilidade do investimento. Mas não é um trabalho simples, por isso os empreendedores pulam este passo tão importante da criação da empresa, o que pode custar muito caro caso a empresa quebre. A elaboração do PN tem o intuito de avaliar o negócio, portanto já no estudo e levantamento de dados, pode ser identificado que a empresa não terá potencial competitivo e não conseguira se manter no mercado, podendo o investidor desistir de negócio ou fazer as devidas alterações.

Por existir a dificuldade de construir uma estrutura e existir grande risco de retorno sobre este tipo de investimento, o sistema de franquias vem ganhando mercado cada vez mais. As franqueadoras apresentam seu negócio, solidificam a marca, oferecem uma estrutura de treinamentos e acompanhamento ao franqueados, por fim há grande garantia de retorno, pois antes de se lançar uma franquia no mercado, já existe uma unidade no mercado, e ele só é franqueado, pois traz rentabilidade.

Desta forma este trabalho teve por objetivo aplicação das diretrizes do plano de negócios para auxiliar uma empresa do ramo alimentício na cidade de Criciúma-SC em sua caracterização como empresa franqueadora, levantar aspectos contratuais importantes e ações de marketing para a rede de franquias e por fim a analisar a viabilidade econômico-financeira para sua introdução no mercado como franqueadora e de seus franqueados.

O objetivo caracterização da empresa, foi concluído com êxito, foi definido o tipo de produto comercializado pelas franquias, levantados dados sobre o fornecimento de mercadoria, definição do público alvo das franquias e a forma de tributação das franquias e franqueadora. Ainda foram definidas missão, visão, valores além da análise SWOT que possibilita a empresa se visualizar no mercado e procurar as correções para se fortalecer sua marca no mercado.

Informações importantes que devem estar no contrato da franquia foram levantadas, obrigações de ambas as partes para que se possa manter o padrão e o sucesso da rede de franquias.

Foram levantadas ações de marketing que proporcionarão as franquias uma atratividade de público, podendo ser vista no mercado como uma marca forte e de sucesso, atraindo muitos clientes pela qualidade em tudo que faz.

Por fim a análise da viabilidade da empresa e o retorno sobre os investimentos. Para ambos os negócios, franquadora ou franquia, é viável o investimento proporcionando retorno em até 4 e 3 anos respectivamente.

Portanto, conclui-se que um negócio bem estruturado, com aplicação das diretrizes do plano de negócio, ganha força para entrar no mercado com definições que direcionam a empresa em seus objetivos, e que o sistema *franchising* é um ramo a ser explorado, mas que precisa ser muito bem formatado e com todos os aspectos jurídicos de direitos e deveres estabelecidos em contrato para o sucesso de ambas as partes.

Como sugestão à empresa, oriento a elaborar uma circular de franquia para os investidores, juntamente com profissionais especializados no ramo de franquias, elaborar um “Know How” muito bem formatado, elaborando manuais de todas as atividades, para que o padrão seja seguido por todas as unidades franqueadas e fortalecer vínculos com principais fornecedores para que possam atender a rede de franquias com o máximo de dedicação.

REFERÊNCIAS

ABRAMS, Rhonda M. **Planos de negócios vencedores: segredos e estratégias para atingir o sucesso**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 420 p.

ALEXANDRE, Agripa Faria; FREITAS, Jair Orandes; SOUZA, Márcio Vieira. **Metodologia científica e da pesquisa**. Criciúma, SC: UNESC, 2014.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

ARAÚJO, Simone do Amaral Fonseca; WINKING, Raíssa Heicke. Franquia: classificação, obrigações e vantagens. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3463, 24 dez. 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/23297>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

Associação brasileira de franchising (Org.). **Números do Franchising mostrando o desempenho do setor**. 2015. Disponível em: <<http://www2.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. . **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326p.

BARON, Robert A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson, 2007. 443 p.

BERTÓ, Dálvio J.; BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 422 p.

BITTENCOURT, Claudia. **Como funciona o marketing nas franquias?** 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/como-funciona-o-marketing-nas-franquias/>>. Acesso em: 14 set. 2016.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008. 147 p.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.

BRASIL. Constituição (1994). Lei nº 8955, de 15 de dezembro de 1994. **Dispõe Sobre O Contrato de Franquia Empresarial (franchising) e Dá Outras Providências**. Brasília, DF, 16 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 30 ago. 2016.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros: com aplicações na HP12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2006. 388 p.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. . **A construção do plano de negócio:** percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeções de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008. 300 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia compreensivo para iniciar e tocar seu próprio neg. São Paulo: Saraiva, 2005. 278 p.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 26:** Apresentação das Demonstrações Contábeis. Brasília: Comitê de Pronunciamentos Contábeis, 2011. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=57>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 440 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001. 299 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios:** exemplos práticos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 106 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planos de negócios:** seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 130 p.

DORNELAS, José Carlos Assis; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. **Criação de novos negócios:** empreendedorismo para o século XXI. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Elsevier, 2014. 458 p.

FILHO, Beto (Et al.). **Franchising:** aprenda com os especialistas = learn from the experts. 1. ed Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013. 408 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11. ed São Paulo: Atlas, 2014. 583 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 118 p.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços:** abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

NECESSIDADE de capital de giro: um “novo” conceito. Disponível em: <<http://www.modelo-fleuriet.com/conceitos-basico/necessidade-de-capital-de-giro-um-novo-conceito/>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada**: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013. 242 p.

O QUE é franquia? 2005. Disponível em: <<http://fantastico.globo.com/Jornalismo/Fantastico/download/0,,3340-1,00.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

OLIVEIRA, Dilson Campos. **Manual como elaborar controles financeiros**. Belo Horizonte: Sebrae, 2005. 98 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo**: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014. 349 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil : conforme as leis n. 11.638/07 e 11.941/09. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 641 p.

PAMPLONA, Ricardo César. **A padronização na formação dos contratos de franquia de serviços**. Joinville, SC: Ed. UNIVILLE, 2005. 168 p.

SALIM, Cesar Simões, (...[et al.]). **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001. 238 p.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos**: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de casos. 4. ed São Paulo: Atlas, 2005. 231 p.

SARKAR, Soumodip. . **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 265 p.

SEBRAE NACIONAL (Org.). **Etapas do desenvolvimento de uma franquia**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/etapas-do-desenvolvimento-de-uma-franquia,66e8d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006. 147p.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento:** princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. 363 p.

STUTELY, Richard. **O guia definitivo do plano de negócios:** planejamento inteligente para executivos e empreendedores. 2. ed. rev Porto Alegre: Bookman, 2012. 334 p.

WERNKE, Rodney. . **Análise de custos e preços de venda:** (ênfase em aplicações e casos nacionais). São Paulo: Saraiva, 2005. 201 p.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito civil:** Contratos em espécie. 14. ed São Paulo: Atlas, 2014. v. 6.

ANEXOS

Anexo 1 – Projeção de vendas das franquias

PROJEÇÃO DE VENDAS DAS FRANQUIAS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita de vendas	R\$ 1.285.368,00	R\$ 2.020.434,07	R\$ 2.470.703,95	R\$ 2.622.257,83	R\$ 2.832.038,46
Ticket médio por pessoa	R\$ 21,00	R\$ 22,00	R\$ 23,00	R\$ 24,00	R\$ 25,00
Número de atendimentos no ano	61.208	91.838	107.422	109.261	113.282
Média mensal em número de refeições	5.101	7.653	8.952	9.105	9.440
Média semanal em número de refeições	1.187	1.781	2.083	2.119	2.197
Média diária em número de refeições	170	254	298	303	314
Projeção semanal em número de refeições	1.195	1.781	2.083	2.119	2.197
Soma dias de semana a noite	245	350	455	465	480
Soma sábado e domingo	500	580	680	690	730
Soma seg, ter, qua, qui, sex	450	851	948	964	987

Fonte: Elaborado pela autora.

Anexo 2 – Projeção de quadro de funcionários das franquias

PROJEÇÃO DE QUADRO DE FUNCIONÁRIOS DAS FRANQUIAS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Atendentes	4	5	5	5	5
Auxiliar administrativo	1	1	1	1	1
Auxiliar de cozinha	3	4	4	4	4
Chapeiro	1	1	1	1	1
Churrasqueiro	2	2	2	2	2
Copeiro	1	1	1	1	1
Cozinheiros	3	4	4	4	4
Gerentes	2	2	2	2	2
Saladeira	1	1	1	2	2
Total de funcionários	18	21	21	22	22

Fonte: Elaborado pela autora.