

FLÁVIA ROCHA LIMA



FRANCHISING: UM CAMINHO PARA O EMPREENDEDORISMO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciência e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Profº. Otávio Eduardo Prado.

25611
Saoni

RUBIATABA-GO
2005

Tombo nº	12062
Classif.	A-65.012.45
Ex:	1 FLAVIA LIMA 2005
Origem:	d
Data:	24-4-6

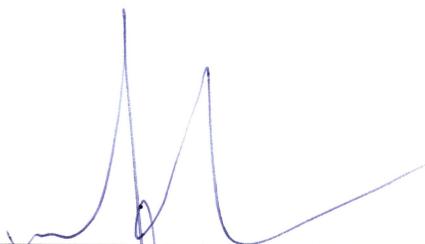
Adm. em B.
Empreendedorismo
Franchising: Plano de negócios
Planejamento organizacional
Adm. mercadológica

FOLHA DE AVALIAÇÃO

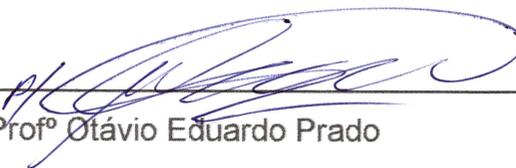
Monografia apresentada em 13/12/2005 pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profº Enoc Barros da Silva
(Administrador de Empresas)



Profº Mário Lúcio de Ávila
(Mestre em Administração)



Profº Otávio Eduardo Prado
(Orientador)

DEDICATÓRIA

Eu, Flávia da Rocha Lima, dedico este trabalho à **minha irmã Fernanda da Rocha Lima** porque, mesmo não estando bem de saúde, sempre esteve presente nos momentos de dificuldade, me ajudando com palavras de incentivo, compreensão e realizando todas as atividades que exigiam computador. A **Vicente Bezerra de Lima, meu pai**, que me ajudou, mesmo que indiretamente com um olhar de carinho, qual para mim representava o necessário para seguir em frente, à **minha mãe Eri da Silveira Rocha Lima** que sempre dizia frases de otimismo, incentivando-me à conquista e também pela compreensão. Ao meu irmão **Joel da Rocha Lima**, qual mesmo distante, sempre acreditou em minha capacidade. Ao meu namorado **Fábio Junior de Oliveira**, que me ajudou com o seu carinho, compreensão e incentivo. Enfim, a todos que estiveram ao meu lado, estimulando-me para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a *Deus*, que me deu a vida e inteligência para a concretização deste trabalho.

Agradeço também ao meu orientador *Otávio*, por toda dedicação e disposição me ajudando muito para a realização deste.

Aos meus professores que, ao longo desses quatro anos, contribuíram para a minha formação acadêmica.

Aos meus colegas os meus agradecimentos, por esses quatro anos de convivência. Destaco, principalmente ao *Haroldo* que se tornou um grande amigo.

Por fim, agradeço a todos aqueles que acreditaram em minha capacidade.

EPÍGRAFE

“Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviço, mas fonte de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento.”
CHIAVENATO, Idalberto 2005.

“As transformações importantes em nossa vida sempre são acompanhadas de algum tipo de sofrimento.” *Jimi Hendrix. 1968.*

“... o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades.”
Idalberto Chiavento 2005.

RESUMO

Este trabalho traçou um plano de negócio tendo, como base, as informações do sistema franchising.

Uma das mais eficazes ferramentas de gestão é o plano de negócios, que é fundamental no processo do mesmo, sendo um modelo de negócio que sustenta a empresa e reúne informações preparadas de forma organizada sobre os modelos de negócios, permitindo ao idealizador - empreendedor, analisar as deficiências. Além disso, o planejamento orçamentário permitiu que fosse comprovada a viabilidade do projeto. Na análise mercadológica foi utilizada na identificação dos mercados maduros ou em declínio, e segmentos específicos ainda em crescimento.

Neste é enfocada a importância do planejamento como um dos fatores predominantes na criação e na gestão da empresa. Além de discutir aspectos conceituais, apresenta-se uma sugestão de roteiro para a elaboração de uma franquia. A partir de levantamentos bibliográficos, utilizando a pesquisa exploratória do tipo estudo de caso, são elaborados fatores de suma importância para o surgimento de um grande empreendedor.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de Negócio; Franchising; Posicionamento de Mercado; Planejamento Orçamentário.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios de avaliação por franquia	37
Tabela 2 – Tabulação dos critérios de avaliação de franquia	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Franchising	26
Quadro 2 – Faturamento por segmento	32
Quadro 3 – Números de redes por segmento	32
Quadro 4 - Números de unidades por segmento	33
Quadro 5 – Processo de escolha da franquia	35

LISTA DE ABREVIATURAS

COF	–	Circular de oferta de franquias;
COFINS	–	Contribuição para o Funcionamento da Seguridade Social;
ICMS	–	Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Prestação de Serviço;
IPI	–	Imposto sobre Produto Industrializado;
PIS	–	Programa de Integração Social;
ABF	–	Associação Brasileira de Franchising.

SUMÁRIO

RESUMO	
LISTA DE TABELAS	
LISTA DE QUADROS	
LISTA DE ABREVIATURAS	
1. INTRODUÇÃO	12
2. PROBLEMA	14
3. JUSTIFICATIVA	15
4. OBJETIVO DA PESQUISA	16
4.1. GERAL	16
4.2. ESPECÍCIOS	16
5. METODOLOGIA	17
6. EMPREENDEDORISMO	19
6.1. O EMPREENDEDOR E A OPORTUNIDADE	21
6.1.1. O Empreendedor e a oportunidade	21
6.2. PLANO DE NEGÓCIO	22
7. FRANCHISING	24
7.1. ASPECTOS TEÓRICOS	24
7.1.1. Franchising no Brasil	26
7.1.2. Franchising no Foco	28
8. ANÁLISE MERCADOLÓGICA	30
8.1. POSICIONAMENTO DE MERCADO	31
8.2. ANÁLISE MERCADOLÓGICA DO FRANCHISING NO BRASIL	31
8.2.1. Análise	33
9. ESCOLHENDO A FRANQUIA	35
10. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	39
10.1. ASPECTOS TEÓRICOS	39
10.2. ORÇAMENTO ECONÔMICO	40
10.2.1. Orçamento de Vendas	40
10.2.2. Despesas Operacionais	40

10.2.2.1. Despesas Administrativas	41
10.2.2.2. Despesas de Vendas	41
10.2.2.3. Despesas Tributárias	41
10.3. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	42
10.3.1. Orçamento de Fluxo de Caixa	42
10.4. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DO PROJETO	43
11. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	48
11.1. ASPECTOS TEÓRICOS	48
11.1.1. Missão	49
11.1.2. Visão	50
11.1.3. Análise do Ambiente Interno e Externo	50
11.1.4. Objetivos	51
11.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	51
12. SOBRE A DRYWASH	53
13. CONCLUSÃO	55
14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1. INTRODUÇÃO

O estudo desenvolvido caracteriza-se basicamente por focalizar um campo ainda pouco explorado – o franchising como um caminho para o empreendedorismo.

O ambiente conturbado e em mutação constante, caracterizado por demandas crescentes, incremento do tamanho e da complexidade das empresas voltadas para o mercado de pessoas físicas e jurídicas, tem provocado a necessidade de se adotarem, inovarem e incorporarem estratégias de marketing sob a competitividade. No processo de desenvolvimento dessas estratégias destaca-se o franchising, que é descrito como uma revolução no marketing, desenvolvendo-se como uma forma moderna de gestão empresarial que une os esforços e habilidades de ambas as partes em prol de um único objetivo. Atualmente, o volume de emprego oferecido está cada vez mais reduzido devido a uma série de fatores, como a substituição do capital humano pelo capital tecnológico, a legislação trabalhista que eleva consideravelmente os custos de uma empresa e o aumento de fusões. Este fato exige que as pessoas procurem alternativas para seu sustento e sucesso profissional. O empreendedorismo tem sido o caminho mais procurado, embora ditado, em boa parte, infelizmente, pela necessidade. No entanto, o que realmente interessa não é a motivação para abrir um negócio próprio, e sim, disponibilidade de capacitação profissional necessária para garantir o sucesso do empreendimento.

Porém, definir um negócio é uma tarefa nem sempre bem-sucedida. O SEBRAE afirma que 50% das micro e pequenas empresas abertas fecham suas portas com menos de dois anos de vida por falha na gestão. Entretanto, a maior vantagem da franquia reside no fato de poder contar com o apoio e treinamento do franqueado, reduzindo assim os riscos relacionados à abertura do negócio. Em geral, as redes de franquia realizam um planejamento prévio das despesas iniciais, gastos com obras e divulgação da marca, realizam pesquisa de mercado para avaliar se o negócio é viável em determinado local. Itens como localização, público potencial, concorrências e perspectivas futuras para a região também são analisados.

Contudo, a Associação Brasileira de Franchising explica que a mortalidade desse setor é 17 vezes menor do que nos outros negócios. Isso reforça a

capacitação como uma ferramenta absolutamente vital para qualquer empreendimento.

Neste contexto, este estudo procura avaliar uma possibilidade de negócio para o Sr. Vicente Bezerra de Lima, analisando o sistema de franchising e, dentro deste universo, pesquisar os segmentos e selecionar o mais adequado para o panorama apresentado.

2. PROBLEMA

O Sr. Vicente Bezerra de Lima está com cinquenta e dois anos e sua idade é considerada avançada por muitas empresas. Devido à ameaça da continuidade de sua vida profissional, seu maior desejo é abrir seu próprio negócio.

O problema a ser tratado é avaliar dentro do universo de franchising a melhor opção para ele, reduzindo ao máximo os riscos a serem assumidos. Além disso, é necessário avaliar financeiramente a viabilidade do negócio. Por fim, deve-se determinar um plano de ação para o desenvolvimento do projeto.

3. JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa mostrar a importância da análise mercadológica e do planejamento estratégico no processo do empreendedorismo. Estas ferramentas são essenciais para a redução dos riscos a serem assumidos. Todo este processo deve, acima de tudo, respeitar os valores e os ideais do investidor.

Para o Sr. Vicente Bezerra de Lima, este trabalho poderá identificar uma opção que se encaixe aos seus anseios. Procurando reduzir as ameaças, identificar sua viabilidade econômica e os passos a serem seguidos para o sucesso do mesmo.

O objetivo junto à sociedade é oferecer uma reflexão a respeito do franchising como uma interessante opção de negócio, apresentando passos que possam ser seguidos por pessoas interessadas a ingressar neste mundo. Desta maneira, a sociedade terá mais uma alternativa de trabalho e realizará de maneira mais consciente a concretização do sonho do negócio próprio.

4. OBJETIVO

4.1 GERAL

- Elaborar um plano de negócio.

4.2 ESPECÍFICOS

- Estudar o mercado de franquias e identificar as melhores opções;
- Analisar as franquias disponíveis dentro do segmento escolhido;
- Avaliar a viabilidade econômica da franquia escolhida;
- Definir um planejamento estratégico a ser seguido.

5. METODOLOGIA

Para GIL (1991, p. 19), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. Dessa maneira, neste trabalho empregou-se métodos para que fosse possível o alcance dos objetivos propostos em sintonia com o estágio realizado e teorias relatadas. Entende-se que este se enquadra no objetivo apontado por GIL (1991), isto é, familiarizar-se com o problema e torná-lo mais explícito. Para tanto, nesta pesquisa fez-se o uso do estudo exploratório.

Quanto ao tipo de pesquisa utilizada, praticou-se o uso do estudo de caso que, na concepção de GIL (1991, p. 58), “... é caracterizado pelo estudo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Portanto, este trabalho é caracterizado como quantitativo e qualitativo. A pesquisa qualitativa é realizada para mensurar segmentos do mercado e as informações qualitativas pré-existentes ou levantadas pela pesquisa qualitativa. Ela também é usada para medir um mercado, estimar o potencial ou volume de um negócio e para medir o tamanho e a importância de segmentos de mercado. Já a qualitativa não é projetada para coletar resultados quantificáveis, ou seja, representatividade numérica, mas sim, para ajudar a identificar questões e entender porque elas são importantes.

Devido às particularidades envolvidas neste trabalho, como principal instrumento de coleta de dados fez-se o uso da observação assistemática ou não estruturada, também denominada livre, informal e espontânea. Para GIL (1991), *o conhecimento obtido casualmente, ou seja, sem que determine os aspectos a serem observados e os meios para observá-los, é o que caracteriza esta técnica*. Secundariamente, durante o estágio foram realizadas entrevistas despadronizadas ou não-estruturadas, onde o pesquisador é livre para adaptar a cada situação uma direção que considere adequada. Esta foi realizada durante uma conversação informal com a intenção de deixar o entrevistado livre para responder.

Quanto ao objeto de estudo foi escolhida a empresa O Boticário (em anexo) por se tratar de uma franquia, contudo, possibilitando a busca de informações práticas a

respeito do sistema franchising. Os participantes do estágio foram o Otávio, como professor orientador de todas as atividades relacionadas ao mesmo. Também, a Paula Adriana (gerente de gestão de pessoas e vendas), supervisora direta na empresa do estágio realizado.

6. EMPREENDEDORISMO

O ensino do empreendedorismo¹ durante a formação de um novo profissional tem sido considerado de vital importância para o seu sucesso, e se transformado em uma inusitada revolução social² no século XXI, comparável aos efeitos da revolução industrial³ ocorrida no século passado. Esta transformação surgiu há vinte anos nos Estados Unidos, visando estimular a criação de empresas de sucesso, bem como procurando diminuir os riscos inerentes aos processos de inovação.

A existência de indivíduos conhecidos como empreendedores⁴ é a condição básica para o surgimento de novos empreendimentos. Estes são os agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação de unidades produtivas. Os empreendedores, através de suas ações, inovam e desenvolvem o universo empresarial, permitindo que o fluxo e o desenvolvimento da economia sejam catalisados.

No entanto, o sucesso de um empreendimento está relacionado a atributos e comportamentos de seus empreendedores.

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviço, mas fonte de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento. (CHIAVENATO, 2005, p. 4)

O empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida.

¹ *Empreendedorismo: é o ato de criar um negócio, assumindo riscos em busca de lucro.*

² *Revolução Social: é uma manifestação popular em certos segmentos ou até mesmo na maioria da sociedade que luta por transformação social, fazendo com que a sua voz seja ouvida.*

³ *Revolução Industrial: é o conjunto de transformações que alteram a vida da Europa Ocidental durante a segunda metade do XVIII e quase todo o século XIX. Essas transformações são a substituição do trabalho artesanal, pelo assalariado em que predomina o uso das máquinas.*

⁴ *Empreendedores: é mais do que um empresário. Ele consegue construir uma organização de sucesso com base em ousadia, determinação, criatividade, realizações, auto confiança, flexibilidade e visão.*

Sustentando-se em todos os estágios de crescimento, de acordo com DEGEN (1984, p. 87)

as empresas passam por uma sucessão de estágios no desenvolvimento do seu negócio e nem todas evoluem igualmente, algumas saltam estágios, outras desenvolvem estágios paralelamente, outras, ainda, param de crescer e pouquíssimas chegam a percorrer todos os estágios.

Isso significa administrar: planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas, direto ou indiretamente com o negócio.

Ser um empreendedor significa ter capacidade de iniciativa, imaginação para conceber idéias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio, motivação para pensar conceitualmente, e a capacidade para ver e perceber a mudança como uma oportunidade.

Contudo, há empresas familiares originadas pelo empreendedor como fundador e as que foram entregues já constituídas para as gerações seguintes. No entanto, os verdadeiros empreendedores se preocupam mais com a sustentabilidade do seu negócio a longo prazo do que com a lucratividade por si só. Esse fato já pode aumentar as chances de vermos sucessores empreendedores à frente de negócios de sucesso, criados por uma ou mais gerações anteriores. Entretanto, ainda é grande o número de herdeiros que se dizem empreendedores sem saber que não detêm as qualificações que colocaram o fundador à frente do processo de criação e desenvolvimento da organização que assumiram.

Existem dúvidas sobre as definições de empreendedores como líderes. Líderes são diferentes. Alguns podem ser influentes, cativantes, capazes de mobilizar pessoas em torno de causas comuns, viabilizar grandes realizações por meio de equipes. Mas isso, por si só, não faz de um líder um empreendedor. O líder costuma atuar mais como um facilitador para deixar as pessoas mais livres.

Para Chiavenato (2005, p. 5): "... o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades.

6.1 DA OPORTUNIDADE AO NEGÓCIO: SAINDO DO MUNDO DAS IDÉIAS

6.1.1 O Empreendedor e a oportunidade

A identificação das oportunidades é difícil, em geral, existem contradições e lacunas de informações e negócios imergentes que estão sempre sujeitos a críticas bem fundamentadas. O conhecimento do mercado e do próprio negócio é fundamental para que o empreendedor siga em frente.

As oportunidades surgem da identificação de desejos⁵ e necessidades⁶ insatisfeitas, recursos e capacidades aproveitados, incluindo tecnologias e invenções para os quais o mercado não está definido, assim como idéias para novos produtos e serviços. O primeiro passo é selecionar as idéias promissoras. Existem muitas fontes variadas de possíveis idéias, como a experiência como consumidor, artigos na mídia, conversas em eventos, pesquisas de mercado e estudos acadêmicos, mas a principal é a experiência profissional.

De acordo com as idéias de Degen (1989, p.20):

O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, seja no caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. Ele é curioso e está sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento. Sabe que suas chances de sucesso aumentam com este conhecimento, e que o sucesso só vem para quem trabalha duro para consegui-lo.

No processo de avaliação de oportunidades, apesar de utilizar diversas ferramentas de gestão, muitas vezes as decisões são tomadas de forma oportunísticas sem uma análise profunda sobre o negócio.

Porém, o detonador da explosão empreendedora é a oportunidade. Empreendedores, inventores, estão cheios de novas idéias. Porém, o detonador da explosão empreendedora é a oportunidade. Sendo assim, existem muito mais idéias do que boa oportunidade de negócio. Este fato ocorre porque uma idéia não é necessariamente, uma oportunidade. Ainda que no centro de uma oportunidade

⁵ *Desejos: são as necessidades dirigidas a objetivos específicos capazes de satisfazê-los, no entanto são moldados pela sociedade em que se vive.*

⁶ *Necessidades: são exigências básicas humanas. As pessoas precisam de comida, ar, água, roupa e abrigo para sobreviver.*

esteja sempre uma idéia, nem todas as idéias representam oportunidades.

6.2. PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é parte fundamental do processo empreendedor, é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua principal utilização é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento, obtendo informações seguras e confiáveis, uma vantagem competitiva preliminar. Saber exatamente o que fazer, quando, quanto, como e onde.

Empreendedores precisam saber planejar, de acordo com Chiavenato (2005)

significa estudar antecipadamente as ações que serão realizadas e quais os objetivos que se pretende alcançar, visando proporcionar condições para que a empresa seja organizada e dirigida com bases concretas a respeito da realidade atual e futura.

O uso do plano de negócio no Brasil começou a popularizar-se no setor de Software, através do Programa Softex⁷, criado no início da década de 90. No entanto, é notória a falta de cultura e de planejamento do brasileiro, visto que não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais e mensuráveis. Por isso, planejar é uma importante ação que se pode e deve fazer em todo empreendimento, pois a falha ou falta de planejamento adequado, resulta-se em uma maneira improvisada de conduzir o negócio.

O que se espera de um plano de negócio é que ele mostre a viabilidade e a probabilidade de sucesso em seu mercado de atuação. Outra característica importante é que ele não deve estar apenas focado no aspecto financeiro.

Indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes, pois estes fatores mostram a capacidade da empresa em alavancar seus resultados financeiros no futuro.

⁷ Programa softex: (década de 90) é um dos mais importantes instrumentos de apoio a produção e comércio do software brasileiro. Suas ações visam promover a competitividade da indústria de software, Internet e Comércio eletrônico no país e a qualidade de recursos humanos para o setor.

O plano é a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio. (DEGEN, 1989, p. 177)

A elaboração do plano de negócio reflete a personalidade, a experiência e o conhecimento do autor sobre o negócio, e esta uma vez concebida não deve ser esquecida, pois o mercado está em constante mutação. A concorrência muda, as pessoas mudam e o plano de negócio, uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos também mudam.

Através do plano de negócio é possível entender e estabelecer diretrizes para o negócio, tomar decisões acertadas, conseguir recursos financeiros, identificar oportunidades e saber transformá-las em diferencial competitivo, aumentando a probabilidade de sucesso do negócio.

O plano de negócio pode e deve ser utilizado como ferramenta de gestão, desde que as informações apresentadas sejam utilizadas internamente, guiando os esforços de melhoria da empresa e, certamente, auxiliará o empreendedor a alcançar o sucesso almejado.

7. FRANCHISING

7.1 ASPECTOS TEÓRICOS

Franchising é um sistema que visa a distribuição de produtos, mercadorias ou serviços em zona previamente delimitada, por meio de cláusula⁸ de exclusividade, materializado por contrato mercantil celebrado, ou seja, é um sistema de parcerias que utiliza métodos e se torna viável através da colaboração mútua entre empresas independentes. Consiste em uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços, tornando-se uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, onde são compartilhados as experiências e os riscos entre o franqueador⁹ e o franqueado¹⁰.

O sistema de franchising¹¹ teve seu auge após a Segunda Guerra Mundial. Entretanto, podemos encontrar na Idade Média exemplos que nos colocam diante dos princípios básicos do sistema: "... Rei delegava aos nobres o poder de cobrar impostos, dentro dos limites de seu território. Os Senhores feudais que obtinham a concessão desse direito recebiam em troca algum título nobiliárquico" (LEITE, 1991, p. 28).

No entanto, a história percussora desse sistema é a do Isaac Merrit Singer, inventor das máquinas de costura SINGER, que iniciou a venda dos direitos de comercialização de seus produtos aos interessados que, então, passaram a atuar como revendedores de suas máquinas.

No começo do século XX, esta idéia foi utilizada principalmente por fábricas de automóveis e bebidas. Contudo, o fato histórico responsável pelo crescimento do sistema foi o encontro de Ray Kroc¹² com os irmãos Richard e Maurice McDonald, numa pequena lanchonete chamada McDonald's em 1954. Kroc ficou entusiasmado ao ver o sistema operacional desta lanchonete e obteve o direito para concessão de

⁰⁸ Cláusula: condição ou preceito que faz parte de um tratado, de um contrato ou de outro público ou particular.

⁰⁹ Franqueador: é a pessoa jurídica que autoriza terceiros, dos franqueados, a fazerem uso de sua marca.

¹⁰ Franqueado: é a pessoa física ou jurídica que se compromete a utilizar a marca e vender, serviços, ou seja, quem adquirir a franquia.

¹¹ Franchising: é o sistema de franqueamento

¹² Ray Kroc: vendedor de equipamentos para preparo de Milk Shake que tinha uma grande visão em matéria de marketing.

franquias a terceiros. Daqui adiante, a rede McDonald's cresceu e se expandiu, sendo hoje considerado o maior franqueador do mundo.

De acordo com Pamplona (1999, p. 1)

Com o fim do regime medieval, o termo franchise foi esquecido até 1850, quando, nos Estados Unidos, a Singer Sewing Machine Company decidiu conceder várias franchise a comerciantes independentes que estivessem dispostos a comercializar os seus produtos.

O franchising é uma forma que as empresas estão buscando para expansão de seus negócios com o máximo de eficiência possível. Desta forma, a franchising vem apresentando uma performance de destaque no mundo dos negócios. Isso, porque o mesmo é uma forma de gestão empresarial que une os esforços e habilidades de ambas as partes, trabalhando harmoniosamente em busca de um único objetivo: o sucesso de ambos.

Portanto, o franchising de acordo com Barroso (1996, p. 20),

é uma das alternativas mais eficientes de crescimento empresarial que, como canal de distribuição de bens e serviços, proporciona um diferencial em relação à concorrência e equilíbrio de resultados entre os participantes de seu sistema.

Do ponto de vista econômico-financeiro, a técnica do franchising segundo BERNARD (1992, p. 41), "é recomendada sem maiores restrições a empresas bem organizadas, que objetivem um período de expansão rápida a custos reduzidos".

Contudo, a operacionalização do sistema franchising sustenta-se na técnica utilizada pelo sistema no qual a essência é a parceria. Uma empresa franqueadora utiliza este sistema basicamente para crescer e se desenvolver, em um mundo marcado pela globalização¹³ e, conseqüentemente, cada vez mais exigente e competitivo, onde os consumidores são literalmente bombardeados por milhares de marcas, produtos e serviços, portanto, vem se tornando cada vez mais reticente quanto às vantagens oferecidas. Em contrapartida, concedera ao franqueado o seu Know-how¹⁴, dando as condições básicas para sustentação do negócio, buscando,

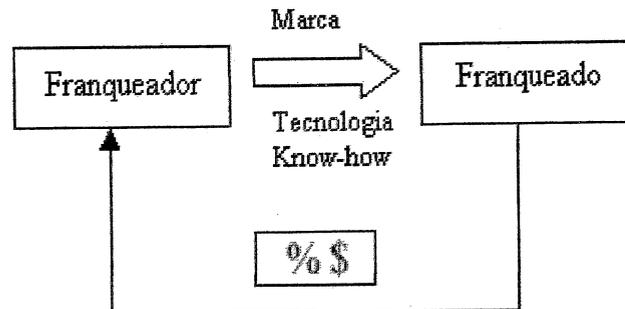
¹³ Globalização: pode-se dizer que é um processo econômico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo.

¹⁴ Know-how: saber como, conhecimento.

no entanto, auferir o tão esperado retorno financeiro.

O franchising funciona da seguinte maneira:

Quadro 1 - Franchising



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Para Cherto (1988), em decorrência da formação jurídica, o franchising “é nada mais que um método para a distribuição de produtos e/ou serviços”.

A importância do estudo sobre franchising está em sua crescente utilização como oportunidade de negócios e também nas revelações de fórmulas efetivas para as empresas se manterem competitivas.

Isso demonstra claramente que o franchising vem se fortalecendo como um dos canais de vendas bastante estruturados e que, cada vez mais, as empresas que o adotam estão se estruturando principalmente em aspectos de gestão do negócio junto aos seus franqueados.

De modo geral, porém, estamos convencidos de que cada vez mais empresas, grandes, médias e pequenas, dos mais diversos ramos de atividade, passarão a se utilizar do franchising na implantação e/ou expansão de sua rede. (CHERTO, 1988, p. 135)

7.1.1 Franchising no Brasil

O processo histórico do franchising no Brasil, originou-se de forma gradativa. Isso porque as primeiras empresas que utilizavam os métodos e procedimentos que correspondem a um sistema de franchising não o reconheciam. Tivemos empresas que marcaram o início da concessão de suas primeiras franchise¹⁵ na década de 60,

¹⁵ Franchises: significa franquia, ato ou efeito de franquear, liberdades de direitos, privilégios.

e assim, na década de 80, evidenciou-se o primeiro sinal (surto) de concessões de franquias, as quais vêm evoluindo gradativamente e aumentando seu significativo papel no mercado brasileiro.

O sucesso da implantação do franchising no Brasil foi pela adaptação do sistema às nossas condições. Primeiro, pelo próprio aspecto mercadológico, onde o consumidor é diferente e tem suas próprias necessidades. Segundo, pela diferença de estágio do próprio sistema. E, finalmente, pela conjuntura em que vivemos, em termos de estabilidade.

No entanto, o franchising brasileiro vem se vocacionando para a modernidade, revelando seu potencial em meio às diversidades do mercado, onde são grandes os efeitos de uma economia altamente inflacionária.

De acordo com a revista de Franquias Guia Oficial o presidente da Associação Brasileira de Franchising (ABF), Grynbaum (2005, p. 10), cita que: "... os números alcançados anualmente pelas redes de franquias demonstram não apenas a solidez do sistema no Brasil, como também o potencial para a geração de novas oportunidades".

A associação Brasileira de Franchising originou-se em julho de 1987, em São Paulo, com o objetivo de divulgar o franchising no País, as vantagens de sua utilização, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional da franquia. Atualmente o sistema de franchising brasileiro não deixa a desejar às redes estrangeiras, sendo este um dos motivos pelos quais está fazendo um enorme sucesso no mundo todo.

O Brasil está em terceiro lugar no ranking mundial das franquias, atrás apenas dos Estados Unidos e Japão. Hoje, 90% das redes que operam no país são genuinamente nacionais, (GRYNBAUM, 2005, p.12)

Até 1992, não havia leis específicas para a franquia enquanto alternativa de negócio. Hoje, a estrutura da formação do franchising no Brasil é baseada na Lei Federal nº 8.955/94, que rege o funcionamento do negócio através da COF, ou seja, deixa claro as obrigações e os direitos das partes, obrigando os franqueadores a mostrarem como funciona o negócio.

7.1.2 Franchising no Foco

Um dos momentos cruciais para o empresário, os interessados em ter seu próprio negócio e que vêem no sistema franchising a possibilidade de concretizar esse sonho, é de buscar informações antes de qualquer decisão e analisar as inúmeras premissas.

Uma boa escolha de franquia depende muito do nível de conhecimento do candidato, ou seja, quanto mais ele conhecer o sistema de franchising e mais investigar a respeito das particularidades do segmento, das marcas e das operações, mais critérios ele terá para fazer sua escolha. (GRYNBAUM, 2005, p. 36)

Vale ressaltar que a escolha da rede é de fundamental importância para o alcance do sucesso do negócio. Contudo, analisar dados e números é essencial para a escolha da mesma.

Há algumas variáveis que interferem na escolha da franquia:

- Manuais para o franqueado: é muito importante para o franqueador avaliar se a empresa dispõe deste item, pois através dele e de uma forma mais clara e ordenada, é transmitido todo o Know how. Um bom manual deverá ser atualizado continuamente. Para Mauro (1994, p. 39), "Os manuais são instrumentos de venda das franquias, pois tornam mais tangível alguma coisa que é por natureza intangível, que é a experiência do franqueador."

- Sistema de seleção de franqueados: a seleção tem como objetivo escolher entre os candidatos recrutados os que mais se adaptam ao perfil elaborado. Este é um componente que analisa a preocupação da empresa com a marca.

- Número de unidades franqueadas e tempo de utilização do sistema franchising pela empresa: experiência, prática do sistema.

- Plano de treinamento: é fundamental que seja de forma contínua, introduzindo inovações nos produtos e/ou serviços, sistemas, técnicas, etc.

- Estrutura interna para gestão do sistema: o franqueador precisa constituir uma estrutura organizacional, capaz de manter a formatação do negócio.

- Plano de marketing: um dos segredos do sucesso do sistema de franchising é a forte divulgação da marca. Por isso, é necessário que a empresa utilize uma metodologia bem estruturada.

- Conhecimento sobre o franqueador: é necessário que se procure conhecer o franqueador.

No mundo dos negócios, onde está inserido o mercado e as franquias, da mesma forma com que mudam as exigências dos consumidores, a relação entre franqueador e franqueado vem mudando a cada ano e, assim como em qualquer negócio, as cobranças para se destacar no mercado são cada vez maiores. E se a transferência de Know how é a principal prerrogativa do sistema, o grau de exigência solicitada aos franqueados é proporcionalmente igual, porém houve mais conscientização sobre a importância do perfil adequado de franqueados às redes. No passado, o franqueado adquiria uma franquia pelas facilidades que lhes proporcionavam, pela marca forte, sem necessariamente conhecer suas vantagens e desvantagens. Atualmente, há mais consciência de que somente essas facilidades não são mais garantias de sucesso, o sistema franchising irá facilitar o sucesso, no entanto, não irá garanti-lo.

... o sistema de franchising atingiu outros patamares e isso fez com que, diante das mudanças, os requisitos para escolha de um franqueado também fossem alterados e adaptados. (GRYNBAUM, 2005, p.17)

8. ANÁLISE MERCADOLÓGICA

O marketing se tornou uma área influente e abrangente, envolvendo diversas questões das relações da empresa com o mercado. Se lida diariamente com aspectos estratégicos, estrutura de preços, logística de mercado, e até o relacionamento com os clientes hoje é baseado essencialmente em conhecimento sobre eles, produtos¹⁶, mercado e concorrência. Segundo McCarthy (1997, p. 22), "Marketing deve partir das necessidades dos consumidores potenciais não como processo de produção. Marketing deve tentar antecipar necessidades."

Desta forma, o seu objetivo não é apenas introduzir e vender produtos, e sim, ganhar mercado. Portanto, não se deve analisar o mercado como sendo um único mercado, mas um país-continente, formado por várias culturas, climas, contrastes, riquezas e carências. Diante disso, deve ser definido com base na existência de uma necessidade, desde que seja percebida e avaliada cuidadosamente, pois podem ser encontradas grandes oportunidades.

Para Kotler (1998, p. 31), "Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo."

Mercado é um mecanismo que permite às pessoas realizarem trocas, normalmente reguladas pela lei da oferta e procura. Em economia, esta Lei é a que estabelece a relação entre a demanda de um produto, sua procura e a quantidade que pode ser oferecida ou que o produtor deseja oferecer. Em períodos que temos grande oferta de um determinado produto, o seu preço cai, cabendo ao empresário desviar parte desses recursos para outro setor, possibilitando assim uma melhora nos preços. No entanto, se o que se tem é uma grande demanda por um determinado bem, os preços tendem a subir, de tal modo que esse preço só voltará aos padrões normais com a chegada de uma concorrência. A lei da oferta e da procura ou da demanda descreve o comportamento preponderante dos consumidores na aquisição de bens e serviços em determinados períodos, quantidades e preços.

¹⁶ Produto: é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações.

Assim, toda a situação em que estão presentes a compra e a venda – existente¹⁷ ou potencial¹⁸ – é uma situação de mercado. Diante disso, quando alguém pretende abrir uma empresa, significa que se dispõem a desempenhar um novo papel no mercado, e se pretende atuar do lado da oferta.

8.1 POSICIONAMENTO DE MERCADO

Posicionamento é um processo que distingue uma empresa ou um produto de seus competidores, de modo que este se torne preferido no mercado.

Posicionamento de mercado significa conseguir que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável em relação aos produtos concorrentes na mente dos consumidores-alvo. A empresa pode diferenciar seu produto pelo estilo ou design, pelos serviços que acompanham o produto, ou criar uma marca ou imagem da empresa que diferencie sua oferta.

O processo de posicionamento de mercado inicia-se com a identificação e seleção de um mercado ou segmento, que represente um potencial de negócio. Isso significa saber o que o mercado quer e necessita, identificar forças e fraquezas da própria empresa e dos competidores, e desenvolver habilidades para alcançar o que o mercado demanda melhor do que o fazem as empresas competidoras.

A identificação de oportunidades é feita a partir do processo de segmentação de mercado, com a identificação de grupos de consumidores no mercado com características entre si, distintas das de outros segmentos.

Contudo, considera-se benéfica esta segmentação, pois auxiliam na identificação dos mercados maduros ou em declínio, e segmentos específicos ainda em crescimento. A concentração nos segmentos em crescimento, quando o mercado geral está em declínio, é uma importante estratégia nos estágios finais do ciclo de vida do produto.

8.2 ANÁLISE MERCADOLÓGICA DO FRANCHISING NO BRASIL

O franchising no Brasil vem crescendo de forma gradativa. Um dos motivos de

¹⁷ Mercado Existente é aquele em que existem produtos ou serviços que atendem a uma necessidade percebida por consumidores que dispõem de recursos para adquiri-los.

¹⁸ Mercado Potencial é aquele em que não ocorre as condições do mercado existente.

sucesso que, inclusive nos motivou a pesquisar a respeito deste assunto, é devido à elevada carga de treinamento e o baixo nível de despreparo.

Com isso, a mortalidade do setor é dezessete vezes menor que nos outros pequenos negócios (GRYNBAUM, 2005)

No Quadro 2, inserido a seguir, temos a evolução do faturamento por segmento nos anos de 2003 e 2004; o Quadro 3 apresenta o número de redes nos mesmos anos e o Quadro 3 detalha o número de unidades por segmento no mesmo período. A análise dos três quadros representa um raio-x do franchising no Brasil e o diagnóstico dos mesmos é fundamental para a escolha do segmento a ser proposto.

Quadro 2: Faturamento por segmento

SEGMENTO		FATURAMENTO (R\$ MILHÕES)		
		2.003	2.004	Variação
1	Acessórios Pessoais e Calçados	538	822	53%
2	Alimentação	3.858	4.359	13%
3	Educação e Treinamento	3.461	3.888	12%
4	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	4.867	5.054	4%
5	Fotos, Gráficas e Sinalização	1.287	1.278	-1%
6	Hotelaria e Turismo	357	645	81%
7	Informática e Eletrônicos	290	377	30%
8	Limpeza e Conservação	452	486	8%
9	Móveis, Decoração e Presentes	1.418	1.923	36%
10	Negócios, Serviços e Outros Varejos	9.953	9.902	-1%
11	Veículos	853	1.162	36%
12	Vestuário	1.710	1.743	2%
TOTAL		29.044	31.639	9%

Fonte: FRANCHISING, 2005.

Quadro 3: Números de redes por segmento

SEGMENTO		REDES		
		2.003	2.004	Variação
1	Acessórios Pessoais e Calçados	24	33	38%
2	Alimentação	128	145	13%
3	Educação e Treinamento	90	106	18%
4	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	109	135	24%
5	Fotos, Gráficas e Sinalização	8	11	38%
6	Hotelaria e Turismo	8	10	25%
7	Informática e Eletrônicos	27	34	26%
8	Limpeza e Conservação	21	34	62%
9	Móveis, Decoração e Presentes	43	59	37%
10	Negócios, Serviços e Outros Varejos	96	102	6%
11	Veículos	32	39	22%
12	Vestuário	92	106	15%
TOTAL		678	814	20%

Fonte: FRANCHISING, 2005

Quadro 4: Números de unidades por segmento

SEGMENTO	UNIDADES (franqueadas + próprias)		
	2.003	2.004	Variação
1 Acessórios Pessoais e Calçados	864	1.225	42%
2 Alimentação	5.006	5.378	7%
3 Educação e Treinamento	9.984	10.780	8%
4 Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	9.089	9.310	2%
5 Fotos, Gráficas e Sinalização	1.917	1.940	1%
6 Hotelaria e Turismo	171	318	86%
7 Informática e Eletrônicos	1.006	1.084	8%
8 Limpeza e Conservação	1.343	1.752	30%
9 Móveis, Decoração e Presentes	1.947	2.069	6%
10 Negócios, Serviços e Outros Varejos	19.429	19.495	0%
11 Veículos	3.601	3.633	1%
12 Vestuário	2.207	2.044	-7%
TOTAL	56.564	59.028	4%

Fonte: FRANCHISING, 2005.

8.2.1. Análise

O Quadro 2 mostra que o sistema de franchising está num ritmo de crescimento mais elevado que a economia brasileira, demonstrando sua capacidade de expansão.

Dentre os diversos segmentos, alguns apresentaram resultados de crescimentos bem expressivos e que merecem destaque: hotelaria e turismo (81%), acessórios pessoais e calçados (53%), veículos e móveis, decoração e presentes (36%). Irei me ater à análise destes segmentos por se mostrarem mais promissores, uma vez que todos os outros segmentos são relativamente maduros. O objetivo é identificar se estes segmentos já chegaram no topo da curva de crescimento ou não.

O crescimento no faturamento pode vir com o aumento da demanda, da oferta ou com a combinação de ambos. A razão menos interessante é o crescimento devido ao aumento da oferta, pois isto significa que o mercado está começando seu processo de saturação.

Analisando os segmentos citados acima, pode-se perceber que o crescimento de móveis, decoração e presentes está intimamente ligado ao incremento do número de redes (36% contra 37%). Os demais segmentos apresentam um crescimento no faturamento consideravelmente superior ao número de franquias, demonstrando que o mercado vem expandindo como um todo. Vale ressaltar que alguns setores como

a educação, limpeza e conservação, vestuário, negócios / serviços / outros varejos apresentaram um aumento no número de redes superior ao índice de faturamento. Este fato mostra que estes mercados estão inchando, o que gerará o fechamento de algumas unidades já existentes (comprovando que ao avaliar o quarto quadro – esta situação é mais gritante quando se analisa a parte de vestuário que, devido ao forte crescimento do número de redes e o baixo crescimento no faturamento, obrigou o fechamento de 7% das unidades de 2003 . Este é um forte sinal de saturação do mercado).

O cruzamento dos três quadros possibilita verificar o terceiro estágio do crescimento do mercado de franquias. No primeiro avalia-se a demanda, no segundo verifica-se o comportamento dos desbravadores (franqueadores) e, por último, os seguidores (franqueados). A demanda sinaliza ao mercado seus anseios, os franqueadores captam este movimento e o último estágio chega até os futuros franqueados. O setor de veículos mostrou-se como a melhor opção, pois o segmento está numa forte ascendente de faturamento (36%). Os franqueadores perceberam este sinal e tiveram seu número aumentado (22%), porém, os franqueados (pelo menos os franqueados potenciais) ainda não captaram este movimento fazendo com que o número de unidades crescesse timidamente (1%). O mercado expandiu significativamente, mas o número de fatias não, gerando o que podemos chamar de um *over-profit*, ou seja, um aumento substancial no lucro.

9. ESCOLHENDO A FRANQUIA

A ABF sugere que alguns passos sejam tomados no processo de escolha da franquia até o fechamento do negócio.

Quadro 5 – Processo de escolha da franquia

PASSO A PASSO	
1	<p>ANTES DE ESCOLHER A FRANQUIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visite os sites de franquias que lhe interessam; ➤ Cadastre-se para receber material informativo; ➤ Leia reportagens sobre as redes em revistas especializadas; ➤ Confira necessidade de investimentos; ➤ Visite as unidades, sem compromisso, das redes selecionadas; ➤ Pergunte aos funcionários como é o trabalho; ➤ Converse com outros franqueados; ➤ Verifique os horários de funcionamento.
2	<p>DURANTE A SELEÇÃO DE UMA REDE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Marque entrevistas com as redes selecionadas; ➤ Tire todas as dúvidas com quem lhe receber; ➤ Leia atentamente a Circular de oferta de Franquia; ➤ Consulte especialistas no setor (advogados, administradores, consultores); ➤ Confira todos os riscos, direitos e deveres; ➤ Escolha a rede que mais lhe parece ser afinada com seu perfil e com seu bolso.
3	<p>ASSINATURA DO CONTRATO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Selecionada a franquia, detalhe todos requisitos que o franqueador exige; Converse com franqueados da rede que entraram há pouco tempo e os que estão desde o começo; ➤ Leia atentamente o contrato e leve-o a um advogado de sua confiança para uma leitura minuciosa; ➤ Se tudo estiver bem claro, transparente, melhor; ➤ Assine um pré-contrato e sucesso!

Fonte: Grynbaum, 2005, p. 36

O segmento de veículos é dividido em cinco grandes negócios: estacionamento, locação, logística e prestação de serviços automotivos.

Considerando o mercado de Itapuranga, pode-se facilmente verificar que a prestação de serviços é o negócio mais aconselhável para a região.

O item 8.1.2 deste trabalho cita uma série de variáveis que influenciam na escolha da rede. Foram escolhidos três franqueadores como os mais interessantes do setor de veículos: Drywash, Prontowash e Jet Oil. Algumas possibilidades foram descartadas devido ao alto valor inicial a ser investido.

A etapa seguinte é definir entre as três opções qual é a mais vantajosa na relação custo-benefício-risco. Para isso, serão utilizados alguns índices que retratam alguns aspectos que considero essenciais para o sucesso do negócio:

- Nível de maturidade da franquia: pode ser mensurado pelo número de lojas próprias e de franqueados;
- Nível de investimento inicial: a taxa de franquia, o valor a ser investido em instalações e o capital de giro retratam o valor inicial a ser investido;
- Custos: royalties¹⁹ e taxa de publicidade impactam diretamente na composição dos custos e não tem gerência sobre eles.
- Riscos: ao compreender o faturamento médio e o prazo de retorno, limita-se os riscos assumidos.
- Nível de parceria: o apoio dado pela franqueadora mede o nível de parceria proposto.

A Tabela 1 mostra os principais índices das franquias selecionadas. Com ela, pode definir a Tabela 2, na qual atribuí uma nota de 0 a 5 aos índices, onde 5 representa o mínimo de risco ou máximo de satisfação para cada franquia dentro do respectivo quesito. A seguir, totalizei e escolhi aquela que apresentou maior nota.

¹⁹ Royalties: é o valor pago pelas franqueados em troca do acesso aos benefícios inerente de integrar a rede de negócios.

Tabela 1: Critérios de avaliação por franquia

	Drywash	Jet Oil	Prontowash
Unidades Próprias	9	9	2
Franqueados	100	406	61
Taxa de Franquia (R\$)	1.800 a 13.500	10.000	10.000 a 120.000
Instalação (R\$)	1.500 a 40.000	A partir de 89.000	10.000 a 120.000
Capital de Giro (R\$)	A partir de 15.000	A partir de 7.000	Não exige
Royalties (R\$)	220 Fixo Mensal	7% Faturamento bruto	Não cobra
Taxa de Publicidade (R\$)	200 Fixo Mensal	2% Faturamento bruto	Não cobra
Faturamento Médio (R\$)	Não fornecido	11.653	1.800
Prazo de Retorno	12 a 24 meses	Não fornecido	14 a 20 meses
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha de instalações e equipamentos; - Material promocional; - Orientação sobre métodos de trabalho; - Projeto arquitetônico; - Projeto organizacional; - Propaganda e publicidade; - Treinamento; - Seleção de ponto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio jurídico; - Escolha de instalações e equipamentos; - Apoio para o financiamento do investimento; - Material promocional; - Orientação sobre métodos de trabalho; - Projeto arquitetônico; - Projeto financeiro; - Projeto mercadológico; - Projeto organizacional; - Projeto de operação / produção para a nova unidade; - Propaganda e publicidade; - Treinamento; - Seleção de ponto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha de instalações e equipamentos; - Apoio para o financiamento do investimento; - Orientação sobre métodos de trabalho; - Projeto financeiro; - Projeto organizacional; - Projeto de operação / produção para a nova unidade; - Propaganda e publicidade; - Treinamento; - Seleção de ponto.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

Tabela 2: Tabulação dos critérios de avaliação de franquia

	Peso	Drywash	Jet Oil	Prontowash
Unidades Próprias	1,0	3	4	1
Franqueados	2,0	3	5	2
Taxa de Franquia	2,0	5	4	0
Instalação	1,5	5	2	1
Capital de Giro	2,5	3	4	5
Royalties	2,5	4,5	1	5
Taxa de Publicidade	0,5	4,5	2	5
Faturamento Médio	2,0	4	3	0
Prazo de Retorno	3,0	4	1	3,5
Apoio	3,0	2	5	3
TOTAL		73,5	63,0	53,5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

A empresa que apresentou a maior pontuação foi a Drywash, se mostrando a mais completa. Na etapa seguinte, faremos o planejamento orçamentário do projeto com a Drywash, a fim de avaliar sua real viabilidade financeira.

10. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

10.1 ASPECTOS TEÓRICOS

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p.117) "O orçamento é um instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingí-los, assim como o controle de desempenho". A partir desse conceito, pode-se afirmar que o orçamento é o método de planejamento e controle financeiro, vinculado aos planos operacionais e/ou de investimentos, que visa otimizar o rendimento de recursos físicos e monetários da empresa. Ao ser feito o planejamento, o orçamento servirá como instrumento de administração que contribui para formalizar o processo esperado de consecução dos objetivos numéricos da empresa durante o período em questão "...o orçamento é aquela parte de um plano de longo prazo que é mais detalhada, referente a um determinado período anual." (SANVICENTE; SANTOS,1983, p. 37)

O orçamento também pode ser visto como uma ferramenta de controle que sempre será benéfica para qualquer organização, independentemente do seu porte, já que produz benefícios relacionados diretamente à execução das responsabilidades primordiais da administração.

A elaboração do orçamento tem por base o planejamento estratégico da empresa, e seu acompanhamento resulta no controle. O planejamento no sentido de fixar os objetivos e programar as atividades necessárias para alcançar as metas, e o controle com o intuito de avaliar os resultados obtidos, confrontando com as estimativas elaboradas, analisando os erros e indicando as ações corretivas necessárias.

10.2 ORÇAMENTO ECONÔMICO

O orçamento econômico consiste na fixação de metas para os itens que compõem a demonstração de resultados (receitas²⁰ e despesas²¹). Os principais suborçamentos que compõem o planejamento econômico são: orçamento de vendas, produção, matéria-prima, mão de obra direta, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, comerciais e financeiras.

10.2.1 Orçamento de Vendas

O ponto chave do planejamento econômico é o orçamento de vendas que, de acordo com Sanvicente e Santos (1983, p. 43), "constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo."

Sua função principal é determinar as atividades futuras da empresa pois, tendo-se definido o que será vendido, conta-se com informações para a decisão dos recursos necessários e por um período de tempo. Sendo assim, se observa que o plano de vendas é o alicerce do orçamento e, partir dele, se desencadeiam os demais componentes orçamentários. Porém, o orçamento de venda tem função importante por se relacionar com as demais áreas e departamentos da empresa, que necessitarão de informações seguras sobre as vendas.

10.2.2 Despesas Operacionais

Uma das peças essenciais que irá compor o sistema de planejamento orçamentário da empresa é o orçamento de despesas operacionais, constituído por: despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras.

²⁰ Despesas: é um representante das contas de resultado e decorrem do consumo de bens e da utilização de serviços. Ex: água, luz, telefone, imposto, etc.

²¹ Receitas: é um representante das contas de resultado e decorrem da vendas e da prestação de serviços.

10.2.2.1 Despesas administrativas

As despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e, como estas são predominantemente fixas, uma análise dos dados passados fornecerá bases sólidas para o seu planejamento.

... a elaboração de seu orçamento baseia-se principalmente nos dados históricos das despesas departamentais, razão pela qual a contabilidade da empresa deve estar organizada de maneira a fornecer os dados sobre as despesas por departamento. (SANVICENTE; SANTOS, 1983, p. 113)

10.2.2.2 Despesas de vendas

Os gastos realizados com venda e distribuição de produtos normalmente são classificados como despesas de vendas.

A elaboração do orçamento de despesas de vendas na visão de Sanvicente & Santos (1983) *deve ocorrer concomitantemente à do orçamento de vendas*. Isso se explica porque as despesas de vendas são maiores ou menores em função dos esforços necessários para que as vendas previstas sejam realizadas. Se o objetivo é atingir um novo território, evidentemente os esforços deverão ser maiores do que não fosse cogitada a alteração no mercado da empresa.

A elaboração conjunta dos orçamentos de receitas e despesas pode ser feita determinando as vendas desejadas e o que precisa ser feito para realizá-las.

10.2.2.3 Despesas tributárias

O orçamento de despesas tributárias é o instrumento que procurará, em sua projeção, todos os tributos que a empresa deverá recolher em níveis Federal, Estadual e Municipal no período orçamentário.

As principais despesas tributárias são:

- contribuição para PIS e COFINS;
- imposto predial, territorial urbano;
- imposto de renda;
- imposto sindical;

- taxas de licença das prefeituras e órgãos públicos;
- ICMS e IPI.

10.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Este consiste na elaboração de suborçamentos das atividades que influenciam o fluxo de caixa. Permite à empresa obter as informações antecipadas quanto à necessidade ou disponibilidade de recursos financeiros, o que beneficia a tomada de decisão sobre os fatores que interferem no gerenciamento do fluxo de caixa. Os principais suborçamentos são: orçamento de contas a pagar, contas a receber, aplicações e empréstimos.

10.3.1 Orçamento de fluxo de caixa

Na maioria das instituições a projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável, pois de acordo com Sanvicente e Santos (1983, p. 156)

...permite que se visualize a provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, e em função disto, torna-se possível identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como os meses em que haverá excesso de numerário disponível.

Por essa razão, faz-se necessário a elaboração deste para estimar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas, e as saídas de caixa resultantes das despesas operacionais e outros.

Para Welsch (1983) as principais finalidades do orçamento de caixa podem ser assim consideradas:

- 1- indicar a provável posição financeira, como resultado das operações planejadas;
- 2- advertir quanto ao excesso ou a insuficiência de saldos;
- 3- aconselhar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimento temporário;
- 4- permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação ao capital de giro, às vendas, aos investimentos e capital de terceiros;
- 5- estabelecer bases sólidas para a política de crédito;

6- constituir apoio para o controle da posição financeira.

Cabe destacar que no campo de finanças, a análise de alternativas de investimento envolve o Risco/Retorno. Dessa forma, antes de aplicar (investir) seu dinheiro, o investidor precisa saber qual o retorno estimado que aquela aplicação lhe propiciará. Este processo orienta na tomada de decisão nas aplicações de recursos.

10.4 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DO PROJETO

Os quadros a seguir apresentam toda a montagem da avaliação financeira do projeto no primeiro ano de vida.

As vendas foram estimadas na estrutura da empresa e no porte da cidade, levando em conta os períodos sazonais (julho e dezembro), obtendo assim, uma receita de R\$108.498,78 no final do período.

A política de recebimento é 60% à vista, 30% com 30 dias e 10% com 60 dias. Esses prazos foram dados inicialmente, devido aos hábitos de compra dos consumidores. O custo de mercadoria vendida é 30% da receita de cada mês. O estoque permanecerá durante todo o período em vigência com um saldo de R\$1.000,00. Tendo como total de compras o valor do custo de mercadoria vendida de cada mês, somado com o saldo do estoque mensal. As compras serão pagas 70% à vista e 30% com 30 dias.

As despesas (custos fixos e variáveis) serão pagas 50% a vista e 50% com 30 dias.

Podemos contudo, perceber que mesmo considerando algumas dificuldades nos seis primeiros meses de vida, a empresa obteve um lucro econômico (que leva em consideração o custo de oportunidade, cuja taxa avaliada é de 1,5% a.m.) ao final do primeiro ano foi de R\$7.900,00. Assim sendo, conclui-se que o investimento se pagará em menos de dois anos, sendo, portanto, viável economicamente. E que o capital a ser investido é de pouco menos de R\$20.000,00 (menor valor na projeção de fluxo de caixa).

Vale comentar que não tinha o tempo de retorno da Jet Oil, o que fez com que ela fosse a melhor opção no primeiro instante. Porém, ao fazer o seu planejamento orçamentário, percebi que o tempo de retorno é superior a cinco anos. Este fato fez com que atribuísse novos valores ao faturamento médio e tempo de retorno. Essa

mudança mostrou que a Drywash se apresentava como a melhor alternativa e a importância do estudo de viabilidade financeira quando não se tem todos os dados, ou mesmo para verificá-los.

	jan-01	fev-01	mar-01	abr-01	mai-01	jun-01	jul-01	ago-01	set-01	out-01	nov-01	dez-01	TOTAL
PROJEÇÕES DE RECEITAS													
Valor Total	2.276,56	4.553,12	6.829,68	9.106,24	10.244,52	10.813,66	11.382,80	10.348,00	10.348,00	10.348,00	9.830,60	12.417,60	108498,78

PROJEÇÕES A RECEBER		jan-01	fev-01	mar-01	abr-01	mai-01	jun-01	jul-01	ago-01	set-01	out-01	nov-01	dez-01	TOTAL
Recebimento no Mês	60%	1.365,94	2.731,87	4.097,81	5.463,74	6.146,71	6.488,20	6.829,68	6.208,80	6.208,80	6.208,80	5.898,36	7.450,56	65.099,27
Recebimento no Mês + 1	30%		682,97	1.365,94	2.048,90	2.731,87	3.073,36	3.244,10	3.414,84	3.104,40	3.104,40	3.104,40	2.949,18	28.824,35
Recebimento no Mês + 2	10%			227,66	455,31	682,97	910,62	1.024,45	1.081,37	1.138,28	1.034,80	1.034,80	1.034,80	8.625,06
Total de Recebimentos	100%	1.365,94	3.414,84	5.691,40	7.967,96	9.561,55	10.472,18	11.098,23	10.705,01	10.451,48	10.348,00	10.037,56	11.434,54	102.548,68
Saldo a Receber		910,62	2.048,90	3.187,18	4.325,46	5.008,43	5.349,92	5.634,49	5.277,48	5.174,00	5.174,00	4.967,04	5.950,10	5.950,10
Prazo Médio de Recebimento		12,00	13,50	14,00	14,25	14,67	14,84	14,85	15,30	15,00	15,00	15,16	14,38	14,80

PROJEÇÕES DE CUSTOS DAS VENDAS		jan-01	fev-01	mar-01	abr-01	mai-01	jun-01	jul-01	ago-01	set-01	out-01	nov-01	dez-01	TOTAL
Custo de mercadorias vendidas	30%	682,97	1.365,94	2.048,90	2.731,87	3.073,36	3.244,10	3.414,84	3.104,40	3.104,40	3.104,40	2.949,18	3.725,28	32.549,63
Saldo de Estoque		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Compras		1.682,97	1.365,94	2.048,90	2.731,87	3.073,36	3.244,10	3.414,84	3.104,40	3.104,40	3.104,40	2.949,18	3.725,28	33.549,63
Pagamento no Mês	70%	1.178,08	956,16	1.434,23	1.912,31	2.151,35	2.270,87	2.390,39	2.173,08	2.173,08	2.173,08	2.064,43	2.607,70	23.484,74
Pagamento no Mês + 1	30%		504,89	409,78	614,67	819,56	922,01	973,23	1.024,45	931,32	931,32	931,32	884,75	8.947,31
Total de Pagamentos		1.178,08	1.461,05	1.844,01	2.526,98	2.970,91	3.192,88	3.363,62	3.197,53	3.104,40	3.104,40	2.995,75	3.492,45	32.432,05
Saldo de Fornecedores		504,89	409,78	614,67	819,56	922,01	973,23	1.024,45	931,32	931,32	931,32	884,75	1.117,58	1.117,58
Prazo Médio de Pagamentos		9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Total de Contas a Pagar		2.678,15	2.766,31	3.154,46	3.542,61	3.736,69	3.833,73	3.930,77	3.754,33	3.754,33	3.754,33	3.666,12	4.107,20	4.107,20

		jan-01	fev-01	mar-01	abr-01	mai-01	jun-01	jul-01	ago-01	set-01	out-01	nov-01	dez-01	TOTAL
PROJEÇÕES DE DESPESAS														
CUSTOS VARIÁVEIS	16,1%	366,53	733,05	1.099,58	1.466,10	1.649,37	1.741,00	1.832,63	1.666,03	1.666,03	1.666,03	1.582,73	1.999,23	17.468,30
ICMS	4,0%	91,06	182,12	273,19	364,25	409,78	432,55	455,31	413,92	413,92	413,92	393,22	496,70	4.339,95
SIMPLES	3,0%	68,30	136,59	204,89	273,19	307,34	324,41	341,48	310,44	310,44	310,44	294,92	372,53	3.254,96
Encargos	9,1%	207,17	414,33	621,50	828,67	932,25	984,04	1.035,83	941,67	941,67	941,67	894,58	1.130,00	9.873,39
CUSTOS FIXOS		3.980,00	47.760,00											
Pessoal		1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	23.400,00
Salários		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Encargos	30,0%	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00
Aluguéis		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Contador		260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	3.120,00
Água / Luz / IPTU		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Telefone		250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Propaganda		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Materiais de Consumo		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Despesas de visitação		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Royalties		220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	2.640,00
Diversos		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Total de Custos		4.346,53	4.713,05	5.079,58	5.446,10	5.629,37	5.721,00	5.812,63	5.646,03	5.646,03	5.646,03	5.562,73	5.979,23	65.228,30
Pagamento no Mês		2.173,26	2.356,53	2.539,79	2.723,05	2.814,68	2.860,50	2.906,32	2.823,01	2.823,01	2.823,01	2.781,36	2.989,62	32.614,15
Pagamento no Mês +1	50,0%		2.173,26	2.356,53	2.539,79	2.723,05	2.814,68	2.860,50	2.906,32	2.823,01	2.823,01	2.823,01	2.781,36	29.624,53
Total de Pagamentos		2.173,26	4.529,79	4.896,32	5.262,84	5.537,74	5.675,18	5.766,82	5.729,33	5.646,03	5.646,03	5.604,38	5.770,98	62.238,69
Saldo de Contas a pagar		2.173,26	2.356,53	2.539,79	2.723,05	2.814,68	2.860,50	2.906,32	2.823,01	2.823,01	2.823,01	2.781,36	2.989,62	2.989,62

PROJEÇÕES DE FLUXO DE CAIXA

ENTRADAS

Recebimento de Vendas	1.365,94	3.414,84	5.691,40	7.967,96	9.561,55	10.472,18	11.098,23	10.705,01	10.451,48	10.348,00	10.037,56	11.434,54	102.548,68
Financiamentos													0,00

TOTAL DE ENTRADA	1.365,94	3.414,84	5.691,40	7.967,96	9.561,55	10.472,18	11.098,23	10.705,01	10.451,48	10.348,00	10.037,56	11.434,54	102.548,68
-------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

SAÍDAS

Fornecedores	1.178,08	1.461,05	1.844,01	2.526,98	2.970,91	3.192,88	3.363,62	3.197,53	3.104,40	3.104,40	2.995,75	3.492,45	32.432,05
Despesas	2.173,26	4.529,79	4.896,32	5.262,84	5.537,74	5.675,18	5.766,82	5.729,33	5.646,03	5.646,03	5.604,38	5.770,98	62.238,69
Investimentos	14000,00												14.000,00

TOTAL DE SAIDAS	17.351,34	5.990,83	6.740,33	7.789,82	8.508,65	8.868,06	9.130,43	8.926,86	8.750,43	8.750,43	8.600,12	9.263,43	108.670,74
------------------------	------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------------

ENTRADAS - SAÍDAS	-15.985,40	-2.575,99	-1.048,93	178,14	1.052,91	1.604,12	1.967,80	1.778,14	1.701,05	1.597,57	1.437,44	2.171,11	-6.122,06
--------------------------	-------------------	------------------	------------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

SALDO ANTERIOR		-15.985,40	-18.561,40	-19.610,33	-19.432,19	-18.379,29	-16.775,17	-14.807,37	-13.029,23	-11.328,18	-9.730,60	-8.293,17	0,00
-----------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------	------------------	-------------

Saldo Final	-15.985,40	-18.561,40	-19.610,33	-19.432,19	-18.379,29	-16.775,17	-14.807,37	-13.029,23	-11.328,18	-9.730,60	-8.293,17	-6.122,06	-6.122,06
--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

	jan-01	fev-01	mar-01	abr-01	mai-01	jun-01	jul-01	ago-01	set-01	out-01	nov-01	dez-01	TOTAL
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------

PROJEÇÕES DE RESULTADOS

(+) Receita Bruta	2.276,56	4.553,12	6.829,68	9.106,24	10.244,52	10.813,66	11.382,80	10.348,00	10.348,00	10.348,00	9.830,80	12.417,60	108.498,78
(-) Custo de mercadoria vendida	682,97	1.365,94	2.048,90	2.731,87	3.073,36	3.244,10	3.414,84	3.104,40	3.104,40	3.104,40	2.949,18	3.725,28	32.549,63
(-) Custos Variáveis	366,53	733,05	1.099,58	1.466,10	1.649,37	1.741,00	1.832,63	1.666,03	1.666,03	1.666,03	1.582,73	1.999,23	17.468,30
(-) Custos Fixos	3.980,00	3.980,00	3.980,00	3.980,00	3.980,00	3.980,00	3.980,00	3.980,00	3.980,00	3.980,00	3.980,00	3.980,00	47.760,00
(=) Resultado LAIR	-2.752,93	-1.525,87	-298,80	928,26	1.541,80	1.848,56	2.155,33	1.597,57	1.597,57	1.597,57	1.318,69	2.713,09	10.720,84
(-) Provisão p/ IR			-5,98	18,57	30,84	36,97	43,11	31,95	31,95	31,95	26,37	54,26	299,99
(=) Resultado do Período	-2.752,93	-1.525,87	-292,83	909,70	1.510,96	1.811,59	2.112,22	1.565,62	1.565,62	1.565,62	1.292,32	2.658,82	10.420,85
(-) Custo de Oportunidade 15%	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	2.520,00
(=) Lucro Economico	-2.962,93	-1.735,87	-502,83	699,70	1.300,96	1.601,59	1.902,22	1.355,62	1.355,62	1.355,62	1.082,32	2.448,82	7.900,85

PROJEÇÕES DE BALANÇOS

Caixa e Bancos	-15.985,40	-18.561,40	-19.610,33	-19.432,19	-18.379,29	-16.775,17	-14.807,37	-13.029,23	-11.328,18	-9.730,60	-8.293,17	-6.122,06	-6.122,06
Contas a Receber	910,62	2.048,90	3.187,18	4.325,46	5.008,43	5.349,92	5.634,49	5.277,48	5.174,00	5.174,00	4.967,04	5.950,10	5.950,10
Estoques	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Imobilizações	14.000,00	14000,00	14000,00	14000,00	14000,00	14000,00	14000,00	14000,00	14000,00	14000,00	14000,00	14000,00	14000,00
Total do Ativo	-74,78	-1.512,50	-1.423,14	-106,73	1.629,15	3.574,75	5.827,11	7.248,25	8.845,62	10.443,40	11.673,87	14.828,04	14.828,04
Fornecedores	504,89	409,78	614,67	819,56	922,01	973,23	1.024,45	931,32	931,32	931,32	884,75	1.117,58	1.117,58
Contas a Pagar	2.173,26	2.356,53	2.539,79	2.723,05	2.814,68	2.860,50	2.906,32	2.823,01	2.823,01	2.823,01	2.781,36	2.989,62	2.989,62
Financiamentos													0,00
Lucros Acumulados	-2.752,93	-4.278,80	-4.577,60	-3.649,34	-2.107,55	-258,98	1.896,35	3.493,92	5.091,49	6.689,06	8.007,76	10.720,84	10.720,84
Equalização do PL													0,00
Total do Passivo	-74,78	-1.512,50	-1.423,14	-106,73	1.629,15	3.574,75	5.827,11	7.248,25	8.845,62	10.443,40	11.673,87	14.828,04	14.828,04

PROJEÇÕES DE INVESTIMENTOS

Instalações	10.000,00												10.000,00
Movéis e Equipamentos	2.000,00												2.000,00
Outros													0,00
Taxa de Franquia	2.000,00												2.000,00
TOTAL DO INVESTIMENTO	14.000,00	0,00	14.000,00										

11. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

11.1 ASPECTOS TEÓRICOS

Diante do complexo cenário empresarial, as organizações estão buscando ferramentas, técnicas e tecnologias para auxiliarem no processo gerencial. Uma destas ferramentas é o planejamento estratégico, cujo foco está nas medidas positivas que as empresas poderão tomar no sentido de enfrentar ameaças e desenvolver oportunidades, as quais encontraram em seu ambiente. Contudo, verifica-se que este considera a empresa como um todo, perante seu ambiente, se relacionando com objetivos a longo prazo com estratégias e ações para alcançá-los, reduzindo os riscos referentes ao maior prazo de execução. Riscos estes que podem se tornar obscuros quando o planejamento for muito longo, em um ambiente sufocado por problemas de curto prazo.

Porém, apesar de muitas empresas no Brasil já utilizarem o planejamento estratégico, ainda pairam dúvidas sobre seu exato conceito.

Mattos (1993) esclarece que não se deve confundir planejamento estratégico com estratégia da empresa, pois, estratégia da empresa se identifica com a própria razão de ser da mesma. O ideal é que para cada organização estabeleça suas estratégias para conseguir alcançar as metas estabelecidas.

O planejamento estratégico deve ser entendido como um processo contínuo, cujos benefícios para a empresa vão aflorando ao longo do tempo e de maneira estruturada. É definido como o processo de desenvolvimento e manutenção estratégica entre os objetivos, capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado, formatar os negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejado.

Oliveira (1999, p. 38) propõe o seguinte conceito: "è um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, no intuito de aprimorar a relação da empresa com o seu ambiente".

O planejamento estratégico não é considerado apenas como uma afirmação dos anseios de uma empresa, pois inclui o que deve ser feito para transformar as ações em realidade. Diante disso, vale ressaltar a importância de estabelecer o que

a empresa espera de um planejamento estratégico que, de acordo com Oliveira (1999) seria:

- 1-Conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes;
- 2-Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- 3-Conhecer e usufruir das oportunidades externas;
- 4-Conhecer e procurar evitar as ameaças externas.

O planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa, e isso depende do desenvolvimento de uma missão clara e da definição de objetivos para a empresa.

11.1.1 Missão

Toda organização existe para realizar alguma coisa. A missão exprime o propósito institucional da organização segundo uma perspectiva ampla e duradoura sendo que, ao mesmo tempo, distingue a razão de ser da empresa e identifica suas operações em termos de serviços e clientes. Neste ponto, identifica-se qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda em que tipo de atividades deverá se concentrar no futuro.

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 71)

Algumas perguntas ajudam a identificar a missão de uma organização:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a função na sociedade?
- Por que ela existe?

Visto que a missão desenvolvida pela empresa cria um compartilhamento de propósitos, ela deve ser compartilhada com gerentes, funcionários, fornecedores e até clientes.

11.1.2 Visão

De acordo com Quigley (1993, p. 4), citado por Oliveira (1999, p. 82), visão “é algo que se vislumbra para o futuro desejado da empresa”.

Portanto, é aonde a empresa pretende chegar, se configura no contexto de atuação a longo prazo, ou seja, é uma espécie de “sonho” que fornece à empresa direcionamento ou planejamento para os próximos anos.

11.1.3 Análise do ambiente externo e interno

A avaliação global das forças, fraquezas (ambiente interno), oportunidades e ameaças (ambiente externo) é denominada análise SWOT²⁶. Porém, obter informações sobre o ambiente externo e transformá-las em conhecimento, certamente é o principal diferencial para entregar os produtos certos para os mercados certos, e que visem agregar valor tanto para o cliente, quanto para a própria empresa.

No entanto, Oliveira (1999, p. 60) estabelece o conceito de cada componente desta análise:

- Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.
- Ameaça é força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Salienta-se que administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento. Entretanto, o sucesso dependerá da característica de cada negócio e da superação dos pontos fortes dos concorrentes.

11.1.4 Objetivos

Posteriormente, a empresa necessita estabelecer seus objetivos e transformá-los em metas mensuráveis. Objetivo é o alvo que uma unidade de negócio pretende atingir. Meta é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. Uma vez estabelecidos os objetivos, reflete-se a missão da organização e auxilia-se os administradores na tomada de decisão.

11.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Missão:

Atuar no foco do cliente, em soluções para limpeza, conservação e restauração de veículos com qualidade, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, gerando assim desenvolvimento sustentável.

Visão:

Sermos reconhecidos como referência em soluções para limpeza, conservação e restauração de veículos em geral, e conseguir, dentro de 5 anos, abrir outra franquia.

Valores:

- Competência;
- Criatividade;
- Transparência;
- Agilidade;
- Espírito de equipe;
- Ética.

Fatores Críticos de Sucesso:

- Parcerias;
- Preço;
- Inovação;
- Elevado padrão de qualidade;
- Confiança.

Análise SWOT

Pontos Fortes:

- É o negócio mais inovador surgido nos últimos anos no segmento de limpeza e conservação automotiva;
- Parcerias firmadas com grandes empresas oferecendo benefícios nas unidades. Ex: O Boticário, Unibanco, Clube UOL e outros – Serviços diferenciados, com produtos de grande aceitação no mercado;
- Confiabilidade através da incidência de falhas nos serviços e no tempo de entrega aos clientes;
- Recursos e facilidades oferecidos possibilitaram uma operação mais eficiente, otimizada e adequada às necessidades dos clientes;
- Tecnologia de ponta.

Pontos Fracos:

- Elevado custo fixo;
- Baixo valor inicial.

Oportunidades:

- Marca forte em expansão;
- Grande crescimento do setor automobilístico;
- Aumento no preço dos automóveis provocando, assim, maior necessidade de manutenção e conservação dos mesmos.

Ameaças:

- Futuras exigências da franqueadora que inviabilizem o negócio;
- Ação dos concorrentes com menor custo operacional.

Objetivos:

- Gerar recursos para investir na expansão e manutenção do negócio, mantendo a empresa, ao longo do tempo, saudável, competitiva, estruturada;
- Payback de até 36 meses;
- Lavar 200 carros ao mês.

12. SOBRE A DRYWASH

A história da DryWash começa em 1993, no fundo do quintal da casa de Rodriguez (sócio-proprietário) quando, junto com alguns amigos, desenvolveu um composto químico, o DryWash, que permitia limpar o carro sem utilizar água, com apenas 200 ml do produto. Criar o produto não foi a etapa mais difícil. O complicado foi dar a ele alguma credibilidade. Ninguém acreditava na eficácia do composto.

Então o empresário montou um lava-rápido em 1994, no bairro de Moema, em São Paulo, para testar seu produto. O resultado estimulou Rodriguez a acreditar no negócio. Todo mundo que tinha seu carro lavado ficava maravilhado. Surgiu, no entanto, o primeiro grande desafio para expandir o negócio. Rodriguez precisava produzir o DryWash por conta própria e, para isso, teria que montar uma fábrica que só seria economicamente viável se produzisse 30 mil unidades do composto químico por mês. Contudo, a alternativa foi partir para o varejo. O empreendedor fechou um contrato com o Carrefour para vender o produto nos supermercados, vendeu seu lava-rápido para conseguir capital e montou sua indústria. Em 1997 inaugurou a fábrica DryWash. O resultado foi um fracasso total de vendas. O produto mudou o conceito de como lavar o carro, mas ninguém sabia como funcionava a lavagem a seco. Na verdade, seu negócio era a prestação de serviços. Justamente por esse motivo, ainda em 1997, Rodriguez desenvolveu uma parceria com dois lava-rápidos, um no Rio de Janeiro e outro em São Paulo, para que utilizassem o DryWash. A satisfação dos clientes impôs o segundo grande desafio ao empresário: desistir do varejo e abrir uma franqueadora. A prestação de serviço poderia ser o melhor canal de vendas do produto, e a melhor forma de fazer isso era por meio de uma franquia. Seus dois primeiros franqueados foram os parceiros que já utilizavam o produto, e juntos lavavam menos de 200 carros por mês, muito longe de sua meta de 30 mil necessários para manter a fábrica funcionando. O produto foi testado e aprovado por uma revista especializada no setor automotivo, despertando a atenção de vários empreendedores que buscavam uma franquia. Em um ano, a rede de lava-rápidos contava com 70 franqueados. A vantagem é que a franquia era barata, já que o objetivo era ganhar dinheiro vendendo o produto, e não a loja. A indústria, que

começou fabricando o DryWash, hoje processa 12 produtos diferentes, todos destinados a higienização e conservação de veículos. A técnica de lavagem a seco foi lançada nos Estados Unidos na década de 80, e é realizado por um tratamento químico à base de cera, que remove a sujeira sem uso de água e protege a pintura do veículo. No Brasil, o sistema chegou há 10 anos, trazido pela DryTech e DryWash, revolucionando o conceito de limpeza de automóveis. Os produtos utilizados pela DryWash deixam uma película protetora impermeabilizante na lataria, que dá mais brilho, protege a pintura contra agentes externos e evita a oxidação e o desgaste prematuro da pintura. Quando passados, a sujeira se desprende da lataria, se fragmenta e cristaliza, sendo facilmente retirada por um pano. Esta empresa cresceu rapidamente e hoje está com 100 franqueadas, porém sempre mantendo sua preocupação empresarial, ambiental e com os funcionários.

O sucesso da empresa é baseado na escolha do ponto de negócio. Contudo, a empresa passou por uma reestruturação em seu sistema, o que resultou no fechamento de 50 unidades. Uma das mudanças está na seleção dos candidatos. Ela agora é mais completa. Para ser parceiro da rede não é preciso ter experiência anterior, mas sim um perfil empreendedor e espírito comercial.

A rede oferece três formatos de franquias. A loja Múltipla, este modelo de franquia, trabalha de modo que o franqueado constitua uma equipe de profissionais, cujo número de operadores técnicos seja ilimitado, definido mediante a potencialidade de cada local, é a mais completa e tem a capacidade para atender mais de 500 carros/dia. Na autofranquia, o franqueado opera individualmente em um local pré-determinado pela DryWash, sendo projetada para atender cerca de cinco carros/dia. A terceira opção é a franquia Express, uma versão nova e intermediária às outras duas.

13. CONCLUSÃO

O trabalho proposto cumpriu plenamente os objetivos traçados inicialmente. Consegui identificar para o Sr. Vicente Bezerra de Lima uma opção interessante de negócio.

Há diversas formas de se empreender. O franchising foi escolhido por apresentar uma série de vantagens entre as quais destaco a transferência de *know-how* e a redução dos riscos através da parceria entre franqueador e franqueado.

A análise mercadológica feita esclareceu que, apesar do crescimento do franchising como um todo no Brasil, nem todos os segmentos se mostraram interessantes. O de maior destaque foi o de veículos, cujo faturamento cresceu 36% entre os anos de 2003 e 2004, o número de redes aumentou apenas 22% (indicando um aumento não só na oferta, mas também na demanda) e a taxa de crescimento de unidades foi de 1% (indicando um aumento considerável no faturamento por unidade instalada).

Na etapa escolha de uma franquia dentro do segmento de veículos, foi estabelecido que a franquia deveria estar ligada à prestação de serviços automotivos devido ao mercado de Itapuranga. Para isso, definiram-se diversos índices que mensurassem os níveis de maturidade do franqueador, de investimento inicial, de custos ligados à franquia e de parceria. No entanto, foram dados pesos diferentes a cada índice e atribuí notas a eles. Ao final, a Drywash se apresentou como a mais interessante no seu conjunto.

Em seguida, foi feita uma análise financeira do projeto, a fim de verificar sua viabilidade. Ao analisar o lucro econômico da empresa, pude constatar que ele se paga num período aproximado de 18 meses, estando dentro das expectativas que eram de no máximo 24 meses.

A etapa final foi traçar o planejamento estratégico, a fim de que a empresa fosse montada já tendo sua cultura e objetivos estabelecidos. Além disso, o trabalho poderá servir de guia para análise de futuros negócios que possam ser montados pela sociedade, por apresentar ferramentas de análise adequadas para quaisquer circunstâncias.

14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, L. F. **“Não é fácil ser franqueado”**. Globo. Rio de Janeiro, 1996.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw, 1998.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw – Hill, 1989.

DEGEN, Ronald Jean. **Escolha da metodologia de planejamento em função de estágio de crescimento da empresa**. São Paulo: Atlas, 1984.

FRANCHISING. Disponível em: <http://www.portalfranchising.com.br>. Acesso em: 3 out. 2005

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRYNBAUM, Arthur. As melhores oportunidades de negócios. **Franquias Guia Oficial**, Associação Brasileira de Franchising, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEITE, R C. **Franchising: na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1991.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising.** São Paulo: Nobel, 1994.

MATTOS, Francisco Gomes. **Estratégia de empresa.** 2. ed. São Paulo: McGraw – Hill, 1993.

MCCARTHY, E. J. ; PERRAULT Jr, W. D. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luiz Martins; PERES, Junior José Henrique; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PAMPLONA, Cláudia. **A engenharia do franchising.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresa: planejamento e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

Revisado por



ANEXOS

Histórico:

A Franquia estudada (O Boticário) atua no segmento de cosméticos, no ramo de comércio varejista, situada na Rua 45 esq. c/ João do Couto Rosa, nº 789, Centro, Itapuranga-GO.

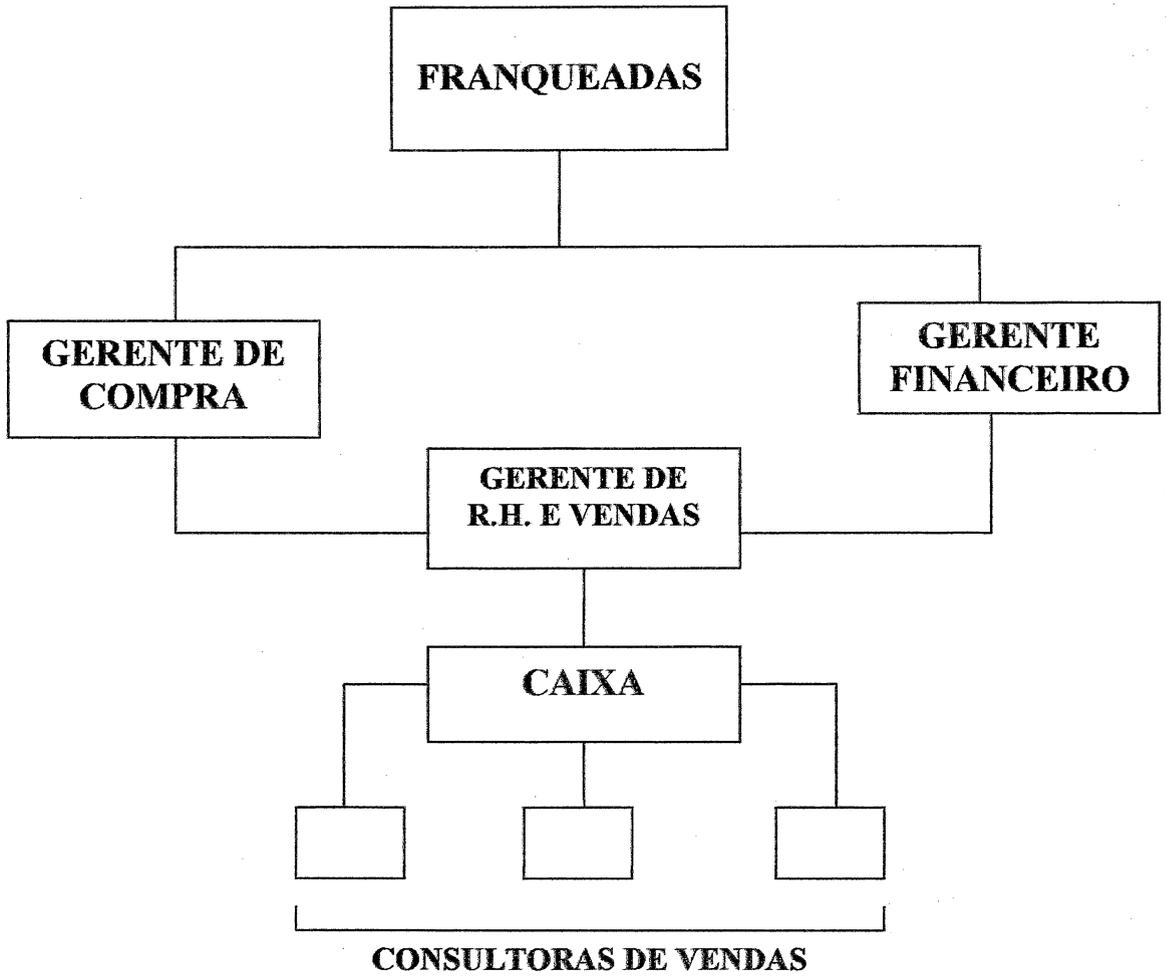
Esta pertenceu primeiramente a uma Boliviana, mas por descumprir com as normas do contrato, perdeu-se o direito de uso da marca. Então, foi oferecida a aquisição desta franquia a várias pessoas na cidade, porém, foi um fracasso, o investimento era alto e a marca não tinha credibilidade na cidade, por causa da má gestão anterior. No entanto, a franquia foi adquirida pela proprietária do O Boticário de Itaberaí e seu irmão, que depois de um ano venderam para outra irmã.

As vendas se iniciaram com período de 06 meses através de stands que eram feitos em parceria com a Caixa Econômica Federal, até se consolidar a abertura oficial, em 29 de maio de 1996.

A loja começou com duas funcionárias e, atualmente, está com cinco e seis representantes em municípios vizinhos.

O Boticário, em um período de nove anos, passou por várias reformas, mudança de ponto para ampliação e adequação ao novo Layout, porém, tudo determinado pela franqueadora.

Organograma:





(Processo de Revitalização da pintura dos carros na DryWash.)



(A limpeza técnica do motor na DryWahs é totalmente a seco, o sistema limpeza é minucioso e não corre o risco de danificar os sistemas elétricos, mangueiras e borrachas).



(Processo de Hidratação de Bancos de Couro.)

