

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA DE FINANÇAS

JÉSSICA CAROLINE FERREIRA DE SOUZA

**FRANQUIAS: QUAIS AS VANTAGENS E DESVANTAGENS AO
INVESTIR NESTE TIPO DE NEGÓCIO?**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2017

JÉSSICA CAROLINE FERREIRA DE SOUZA

**FRANQUIAS: QUAIS AS VANTAGENS E DESVANTAGENS AO
INVESTIR NESTE TIPO DE NEGÓCIO?**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em MBA de Finanças”.
Orientador: Prof. Ricardo Torres.

CURITIBA - PR

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

FRANQUIAS: QUAIS AS VANTAGENS E DESVANTAGENS AO INVESTIR NESTE TIPO DE NEGÓCIO?

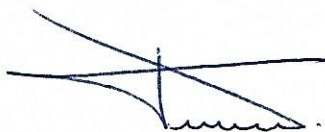
POR

JÉSSICA CAROLINE FERREIRA DE SOUZA

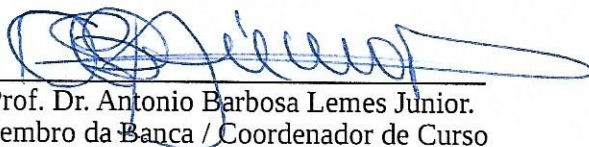
Esta monografia foi apresentada no dia 26 de junho de 2017, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Financeira – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **aprovado**.



Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres
Orientador / Presidente da Banca



Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
Membro da Banca



Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Júnior.
Membro da Banca / Coordenador de Curso

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos que tanto me apoiaram e foram minha fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmão e namorado pelo companheirismo, paciência e apoio incondicional para a realização deste curso.

Aos professores que contribuíram para a minha formação e me proporcionaram o conhecimento necessário.

A Solange e Camila Ksyvickas Mathias, proprietárias da franquia da Ducha Cosméticos, cuja colaboração foi essencial para a realização da pesquisa.

RESUMO

SOUZA, Jéssica Caroline Ferreira de. Franquias: quais as vantagens e desvantagens ao investir neste tipo de negócio?. 2017. 52 f. Monografia (Especialização em MBA de Finanças). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2017.

Este trabalho possui a finalidade de estudar a viabilidade econômica e financeira da implantação de uma franquia no âmbito municipal, estadual ou nacional. A partir do momento em que se define a ideia da abertura de uma empresa, muitos investidores possuem dúvidas relacionadas ao tipo de negócio vantajoso ou rentável para a abertura, considerando que muitas empresas possuem um ciclo de vida muito curto devido às mais diversas variáveis. O sistema de franquias brasileiro está muito desenvolvido e a opção por este tipo de negócio é cada vez mais comum devido as facilidades apresentadas e principalmente ao fato de que o sistema oferece alternativas para ampliação dos negócios utilizando na maioria das vezes um baixo valor de investimento. Neste modelo de negócio, o franqueado adquire uma empresa já formatada e conhecida no mercado enquanto o franqueador cede o direito de uso da marca em troca de taxas ou remunerações previamente determinadas na negociação. Este fato possibilita que pequenos investidores se desenvolvam no mercado, com a responsabilidade da representação da marca da empresa franqueadora. Esta pesquisa verificou como funciona a relação entre o franqueador e a franquia da empresa Duchá Cosméticos localizada em Curitiba e a partir do resultado foi realizada uma análise dos fatores determinantes para o sucesso ou fracasso das franquias em geral.

Palavras-chave: Franquias. Análise de Viabilidade. Cosméticos.

ABSTRACT

This essay has the purpose of studying the viability of the implementation of a franchise in Brazil. When the investors decide to open a business, they have doubts about which type is more advantageous or profitable than the others for opening, considering many companies have a very short life due many types of variables. The Brazilian franchising system is well developed and the option for this type of business is very common due to its facilities presented and mainly to the fact that the system offers alternatives for the expansion of the business using in most cases a low investment value. In this business model, the franchisee acquires a company already formatted and known in the market while the franchisor grants the right to use the brand in exchange for fees or remunerations previously established in the negotiation. This fact allows small investors to develop in the market, with the responsibility of representing the brand of the franchising company. This research verified hoe the relationship between the franchisor and the franchise of Ducha Cosméticos located in Curitiba works and from the result an analysis of the determinants for the success or failure of the franchises was carried out .

Palavras-chave: *Franchise. Viability analysis. Cosmetics.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de <i>Franchising</i>	xix
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados Comparativos entre Empresas Ativas x Empresas Inativas.....	xiii
Tabela 2 – Vantagens e desvantagens das franquias.....	xxv
Tabela 3 – Reclassificação de segmentos de franquias.....	xxv
Tabela 4 – Quadro resumo informações financeiras Ducha.....	xxxi
Tabela 5 – Investimento inicial da implantação da franquia Ducha.....	xxxiv
Tabela 6 – Despesas mensais da franquia Ducha Cosméticos em Curitiba.....	xxxvi
Tabela 7 – Payback Simples.....	xxxviii
Tabela 8 – Payback Descontado.....	xxxviii

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento das franquias brasileiras, 2016.....	xvi
Gráfico 2 – Número de rede de franquias no Brasil, 2016.....	xvii
Gráfico 3 – Número de unidades de franquias no Brasil, 2016.....	xvii
Gráfico 4 – Distribuição Geográfica das Redes de franquias no Brasil, 2015 e 2016 (%)..	xviii
Gráfico 5 – Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, no Brasil.....	xxi
Gráfico 6 – Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, no Brasil.....	xxi
Gráfico 7 – Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos por porte.....	xxii
Gráfico 8 – Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos por porte.....	xxii
Gráfico 9 – Formatos de Operação das franquias no Brasil.....	xxvi

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	xi
1.1 Problema de pesquisa e justificativa.....	xii
1.2 Objetivos.....	xiii
1.2.1 Objetivo Geral.....	xiii
1.2.2 Objetivos Específicos.....	xiii
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	xiv
2.1 Franquias: Conceito e Evolução.....	xiv
2.2 Negócio próprio X Franquias.....	xx
2.3 Saúde, Beleza e Bem Estar.....	xxv
3. METODOLOGIA.....	xxxii
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	xxxii
3.2 Instrumento e Processo de Coleta de Dados.....	xxxii
3.3 Mecanismos de Análise dos Dados.....	xxxiii
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	xxxiv
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	xxxix
REFERÊNCIAS	x1
ANEXOS.....	xlii

1. INTRODUÇÃO

São diversos os fatores determinantes para o sucesso das empresas e entre eles estão o planejamento estratégico e financeiro, os quais auxiliam no estudo das ações futuras e no estabelecimento de metas e objetivos. O estudo deve ser baseado na identificação das principais necessidades dos consumidores e variáveis internas e externas que futuramente poderão afetar a empresa. O investidor também precisa compreender qual o negócio da organização, para que seja possível avaliar se o momento é favorável ou não para o desenvolvimento deste negócio.

Conforme estudos e relatórios divulgados pelo Sebrae e serão apresentados no decorrer do trabalho, no Brasil a taxa de mortalidade das empresas, principalmente das pequenas e médias, é muito alta nos dois primeiros anos devido à falta de planejamento, falha na administração ou outros fatores como, por exemplo, a dificuldade da colocação e consolidação da marca no mercado.

Devido a este problema enfrentado, muitas pessoas possuem dúvidas ao decidir investir e abrir suas empresas. Como alternativa, surgem as franquias que nem sempre exigem um grande investimento financeiro e, além disso, já possuem planos de negócio formatados e marca já conhecida no mercado. Apesar da pouca autonomia no que diz respeito à formação de preços ou desenvolvimento de novos produtos, a relação de parceria entre franqueadores e franqueados oferece aos investidores a possibilidade de utilização de tecnologias e um modelo já testado que em muitos outros casos o acesso não seria possível.

O sistema brasileiro de *franchising*, apesar de ainda ser considerado recente, teve um grande crescimento e desenvolvimento desde o seu surgimento que ocorreu entre a década de 70 e 80. Com base no relatório de 2016, apresentado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), existem no Brasil 3.039 redes de franquia, sendo distribuídas em aproximadamente 143 mil unidades.

A proposta deste trabalho é analisar o sistema de franquias brasileiro na visão de grandes e pequenos investidores bem como os fatores que determinam o fracasso ou sucesso das empresas. A partir de uma entrevista realizada em uma das franquias da empresa Ducha Cosméticos, buscou-se investigar o comportamento dos franqueadores e questões que envolvem desde a abertura até o funcionamento do negócio.

Os dados que se referem à empresa Ducha Cosméticos apresentados nos capítulos 2 e 3 tratam-se de informações confidenciais disponibilizadas pelas proprietárias da franquia.

1.1 Problema de pesquisa e justificativa

Não são apenas os fatores financeiros que motivam os investidores a realizar longos estudos antes de tomar a decisão referente ao modelo de negócio que entendem ser mais interessante ou rentável. É imprescindível que todas as variáveis internas e externas sejam avaliadas no momento do estudo, para que não seja necessário agir futuramente com improviso ou ações não calculadas.

Além de definir o produto ou serviço a ser oferecido, o investidor precisa pesquisar, buscar entender as variáveis externas que poderão afetar a empresa e previamente definir as estratégias para que as oportunidades sejam aproveitadas da melhor forma possível enquanto os impactos das ameaças sejam minimizados.

Iniciar uma empresa com marca inexistente é um risco alto, pois além da introdução de um novo produto, o investimento em instalações e tecnologias que muitas vezes são desconhecidas pode ser muito alto. Em contrapartida, o investimento em franquias pode apresentar algumas desvantagens no que diz respeito à falta de liberdade e obrigatoriedade em seguir normas e políticas preestabelecidas.

Baseando-se na dúvida de vários investidores sobre qual o modelo de negócio mais vantajoso, a pesquisa será baseada na seguinte pergunta: Franquias: Quais as vantagens e desvantagens ao investir neste tipo de negócio comparativamente a abertura de um negócio próprio?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Considerando a dificuldade no planejamento do modelo de negócio mais vantajoso, o objetivo principal desta pesquisa é avaliar os cenários que envolvem as empresas brasileiras como um todo, com foco no setor de cosméticos e perfumaria, utilizando-se da pesquisa realizada com a proprietária de uma franquía da empresa Ducha Cosméticos.

Através dos dados coletados, foi possível auxiliar e orientar a decisão dos investidores no que diz respeito ao investimento em franquias, com base nos fatores que demonstram as vantagens e desvantagens deste sistema.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Análise do sistema brasileiro de *franchising*, coletando as informações das empresas já existentes com foco principal no setor de cosméticos;
- b) Estudo dos fatores de sucesso ou fracasso dos investidores e da relação entre franqueadores e franqueados;
- c) Avaliação das variáveis internas e externas na escolha do tipo de empresa para investimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Franquias: Conceito e evolução

De acordo com Art. 2 da Lei do *Franchising* (Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994)

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

A lei também determina que caso o franqueador decida implantar um sistema de franquias, este deverá oferecer ao comprador uma carta ou circular contendo diversas informações, tais como histórico e descrição detalhada das empresas, dados financeiros, requisitos para a administração, valor das instalações, entre outros. A partir do momento em que o interessado possui todas as informações ligadas a empresa, o estudo e a decisão serão facilitados.

De acordo com Mauro (2007, p. 18) “O franchising pode ser visto também como uma alternativa de crescimento, muito mais como consequência de suas características do que como definição.”. O autor ainda afirma que para o franqueador, este modelo é importante, pois este poderá ter as facilidades de manter uma pequena empresa utilizando-se da terceirização da operação dos negócios pelo franqueado.

Conforme relatório apresentado pelo SEBRAE (2017), o sistema de *franchising* surgiu por volta de 1860 nos Estados Unidos, apresentado como uma forma de expansão da empresa *Singer*. Devido ao sucesso da experiência, com o tempo outras empresas passaram a utilizar o mesmo modelo de negócios. No Brasil, o sistema surgiu pelo menos 50 anos após, porém a consolidação e adoção do sistema foi por volta da década de 80.

O sistema de franquias tem evoluído e se adaptado às mais diversas inovações propostas pelo mercado. É possível verificar o número crescente de redes e unidades franqueadas, bem como a adoção do sistema por novos segmentos. Atualmente é inevitável a preocupação dos franqueadores com treinamento, controle e com a estrutura de atendimento, pois uma má administração pode prejudicar a marca.

Vance *et al* (2008, p. 3) afirmam que:

Além de marca exclusiva, o *franchising* de formato de negócio diferencia-se pela transferência de conhecimento sobre a operação do negócio, incluindo, por exemplo, um programa formal de treinamento, um manual operacional, com a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade, e uma estrutura que ofereça apoio operacional ao franqueado. Como contrapartida, em geral, cabe ao franqueado o pagamento de uma taxa inicial de franquia e de mensalidades, correspondentes aos royalties e/ou às contribuições para o fundo cooperado de propaganda, cobrados, em geral sobre o faturamento ou sobre o custo dos produtos comprados. O franqueado é, dessa forma, proprietário de seu negócio, no qual investe o próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora.

Desta forma, o proprietário da franquia além de utilizar a marca, tem a responsabilidade de representá-la para os consumidores.

De acordo com Sherman (1993, *apud* Toledo, 2005) o relacionamento entre franqueador e franqueado pode causar certo conflito, pois enquanto o franqueado almeja a liberdade para administrar o seu negócio foi o franqueador que desenvolveu suas técnicas, políticas e padrões do sistema. Segundo o autor os principais motivos para o conflito são:

- a) Recursos humanos;
- b) Identificação e seleção do ponto comercial;
- c) Pagamento de taxas e *royalties*
- d) Marketing e propaganda;
- e) Controle de qualidade; entre outros.

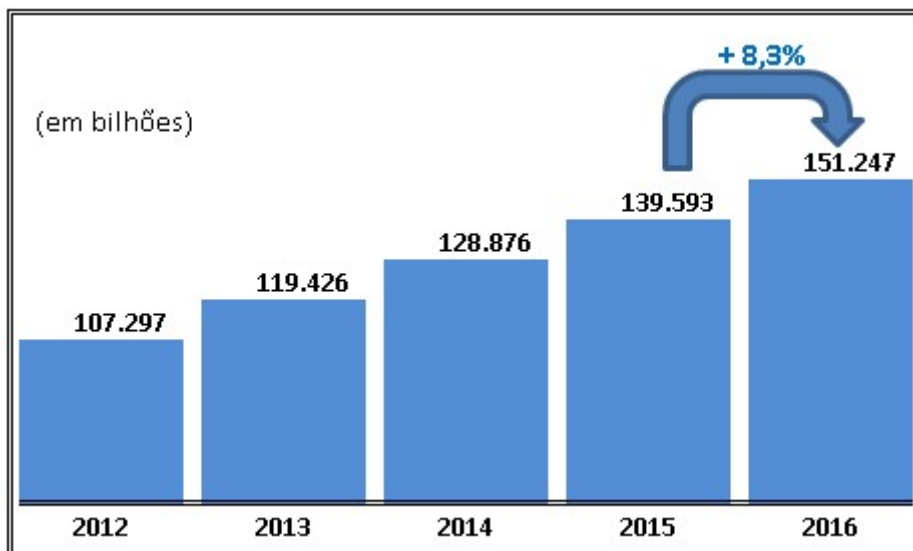
Baseando-se nos conflitos apresentados, Toledo (2005, p. 4) afirma que “o sucesso de um franqueado depende de fatores como grande autonomia e alta dependência em relação ao franqueador, e isso varia de acordo com o tipo de atividade”. Como muitos franqueadores não permitem uma flexibilidade na administração das lojas, muitos dos investidores que tiveram suas unidades fechadas acabam responsabilizando os proprietários das redes pelo fracasso.

Com a intenção de reduzir os problemas apresentados, grande parte dos proprietários de redes de franquias busca atualizar e promover treinamentos aos franqueados. Além da manutenção de um bom relacionamento, com estas ações a satisfação dos investidores pode ser maximizada.

Desconsiderando os conflitos e problemas enfrentados durante a aquisição ou funcionamento das lojas, a cada ano é possível verificar um grande aumento tanto no número de redes, quanto no de unidades e principalmente no faturamento.

Com base no relatório de 2016 apresentado pela ABF, é possível verificar que no final deste ano existiam 3.039 redes e mais de 140 mil unidades franqueadas. Apesar de o número de redes ter reduzido 1,1% entre 2015 e 2016, o número de unidades teve aumento de 3,1% e a tendência para 2017 é que este número aumente percentualmente entre de 4 e 5%.

Gráfico 1 – Faturamento das franquias brasileiras, 2016

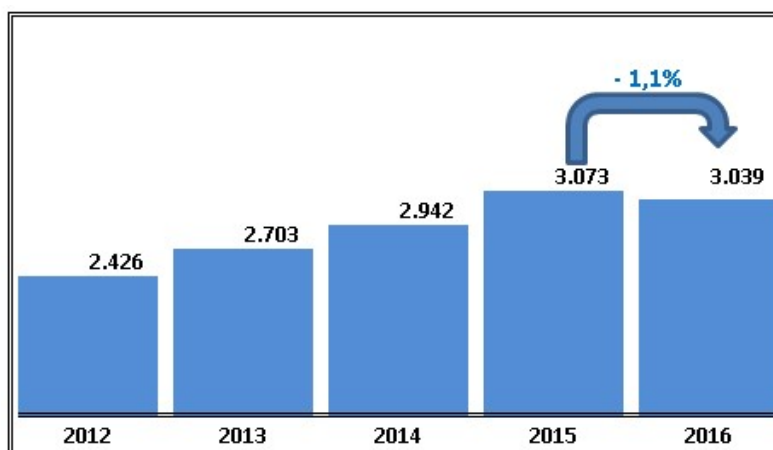


Fonte: Adaptado da ABF (2016)

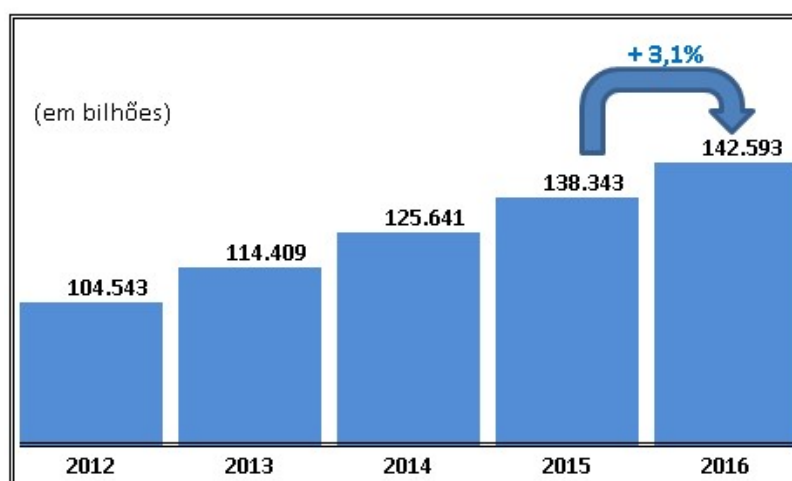
Conforme Queiroz (2015, p. 18)

O crescimento no número de unidades justifica-se pelo interesse de muitos empreendedores em terem o próprio negócio e a esperança de menores riscos no modelo de franquia. No entanto, exige um processo de planejamento e controle de todas as atividades, em especial, de marketing e comunicação, associadas à gestão do ponto-de-venda, dado a importância do franqueado na gestão do relacionamento com os consumidores, garantindo ao franqueado papel importante na construção da marca.

Além deste aspecto, observa-se que existe uma tendência para o setor de franquias que é seu crescimento acima do PIB, fato que vem sendo apresentado nos últimos 10 anos. Além desta, existem outras tendências como, por exemplo, o aumento no número de micro franquias, interiorização e internacionalização, participação das classes C e D na econômica, aumento das franquias estrangeiras, etc. (SEBRAE, 2017).

Gráfico 2 – Número de rede de franquias no Brasil, 2016

Fonte: Adaptado da ABF (2016)

Gráfico 3 – Número de unidades de franquias no Brasil, 2016

Fonte: Adaptado da ABF (2016)

Para a aquisição de uma franquia, o investidor precisa realizar diversas análises a respeito do sistema de *franchising* como um todo, do perfil em que se enquadra, entendimento do segmento que deseja investir, de sua capacidade financeira, da lucratividade e rentabilidade das franquias em que se tem interesse e da experiência e suporte oferecido pelo franqueador.

Para que o franqueador possa decidir se o investidor tem capacidade de representar seu negócio, este deverá elaborar um Plano de Negócios no qual constarão todas as informações referentes à empresa. Desta forma, será possível calcular as taxas e *royalties* a serem pagos pelo franqueado. O franqueado também precisa realizar o estudo para não só

entender e planejar o seu negócio, quanto calcular o valor total de investimentos e se necessário buscar formas de captação de recursos.

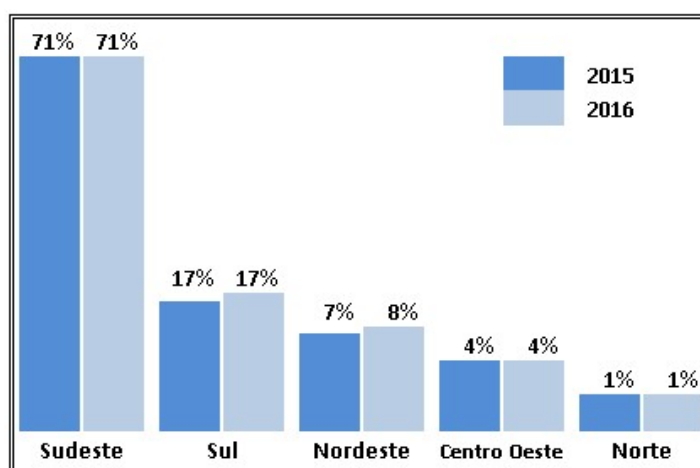
O franqueado necessita localizar e calcular o valor do ponto comercial visto que na maioria das vezes este valor não consta no contrato. O investimento inicial depende muito do segmento e do tipo de franquia porém deve se ter em mente que no cálculo devem constar todos as despesas. (SEBRAE, 2017)

Conforme Arend (2010), os franqueadores possuem as seguintes formas de remuneração:

- a) Taxa de franquia e taxa de propaganda;
- b) *Royalties*;
- c) Comissões;
- d) Margem sobre produtos;
- e) Serviços prestados.

De acordo com o relatório de 2016 apresentado pela ABF, mais de dois terços das redes franqueadoras estão localizadas na região sudeste conforme abaixo:

Gráfico 4 – Distribuição Geográfica das Redes de franquias no Brasil, 2015 e 2016 (%)



Fonte: Adaptado da ABF (2016)

Apesar do fato de os franqueadores possuírem a liberdade de determinar os valores a serem recebidos, todas as informações deverão constar na carta a ser entregue ao franqueado antes da aquisição, conforme consta na Lei 8.955 de 1994 explicada no início deste capítulo. O principal objetivo destes é fazer com que os negócios perpetuem, sem que exista um tempo

determinado, porém para a garantia, muitos dos franqueadores utilizam contratos que impõem prazos.

Conforme a figura abaixo se cria uma boa relação entre franqueador e franqueado a fim de combater a concorrência. Utilizando a experiência do franqueador, ambos desenvolvem melhorias para garantir que o atendimento ao consumidor é superior ao da concorrência.

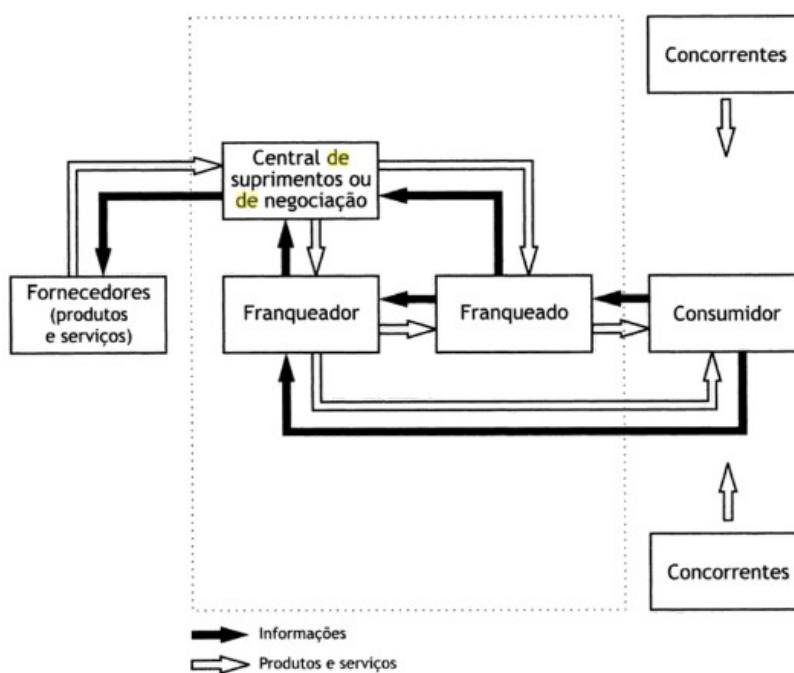


Figura 1 - Sistema de Franchising

Fonte: Mauro (2007)

No esquema apresentado na figura acima, o modelo de *franchising* é considerado como um canal de distribuição, por meio do qual ocorre uma ajuda mútua e permite uma maior eficiência nas operações.

Grande parte dos autores utiliza uma forma de segmentação nas franquias, separando-as por tipos. Conforme Mauro (2007, p. 23)

Na maioria das vezes, as modalidades de franchising são segmentações que podemos fazer para entender melhor sua aplicação nos diversos tipos de negócios. Assim, numa primeira análise, não existe tipo de franquia melhor ou pior. Depende de cada situação, dos objetivos de cada empresa na implantação do seu sistema, ou até da fase de implantação desse sistema.

Distinguir os tipos de franquia é mais uma forma utilizada pelos investidores para a franquia. Os principais tipos serão apresentados abaixo:

- a) Franquia de produtos: Para Reis e Armond (2012, p. 248) este tipo de franquia refere-se à “produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros (fabricantes, licenciados), sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade”.
- b) Franquia de distribuição: O principal objetivo deste tipo de franquia é a produção e venda dos produtos. Fernandes (2000, p. 98) explica que:

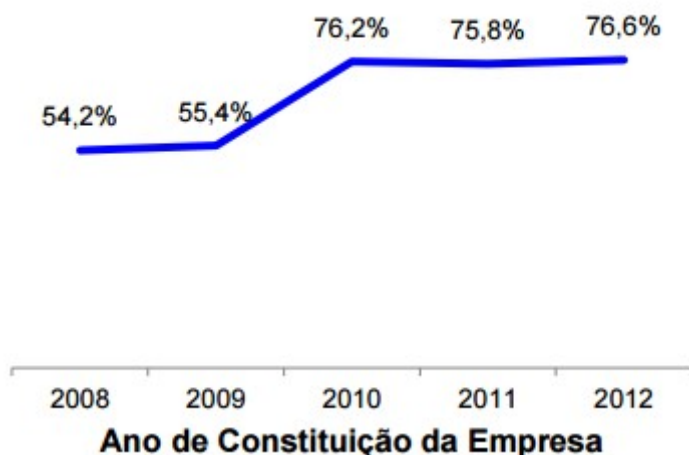
O franqueador produz os bens a serem comercializados ou seleciona, com rigor, algumas empresas para fabricá-la sob sua marca. Aos franqueados incube a distribuição desses produtos através dos seus estabelecimentos, de acordo com as determinações do franqueador, para que se obtenha a necessária homogeneização da rede.

- c) Franquia de serviços: Existe um canal para a expansão do oferecimento de serviços. A rede de franquias pode multiplicar o sistema já desenvolvido utilizando a imagem do franqueador. (MAURO, 2007).
- d) Franquia industrial: O franqueador oferece a capacitação necessária para que o fraqueado consiga industrializar seus produtos.

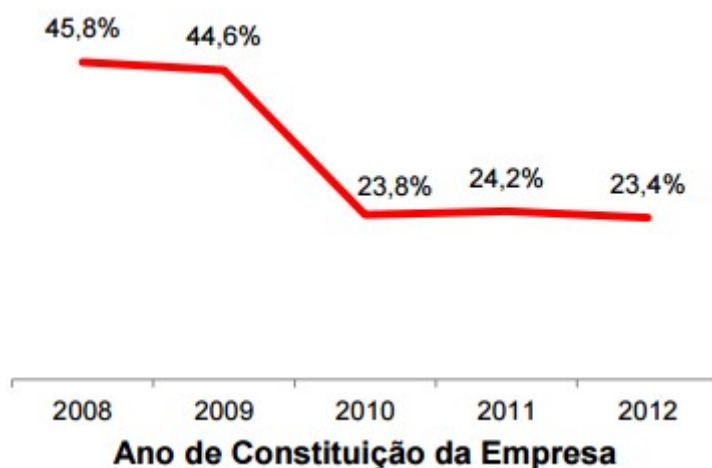
2.2 Negócio próprio X Franquias

Apesar da alta taxa de mortalidade de pequenas e médias empresas no Brasil, há muito tempo tem se falado que grande parte do crescimento do país deve-se ao fortalecimento e surgimento destas empresas.

De acordo com o relatório divulgado em 2016 pelo SEBRAE, é possível verificar que houve uma queda na mortalidade das empresas de até dois anos no Brasil, porém este número ainda é significativo.

Gráfico 5 – Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, no Brasil

Fonte: SEBRAE (2016)

Gráfico 6 – Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, no Brasil

Fonte: SEBRAE (2016)

De acordo com o relatório, a melhora na situação deve-se a alguns determinados aspectos positivos como, por exemplo, a evolução do PIB, que cresceu expressivamente neste período, a evolução das taxas de juros (a taxa SELIC teve uma nítida queda entre 2008 e 2014), a evolução do rendimento médio mensal dos trabalhadores, a evolução do salário-mínimo e a redução da taxa de desemprego que favoreceu o aumento da renda das famílias e consequentemente os negócios criados por elas.

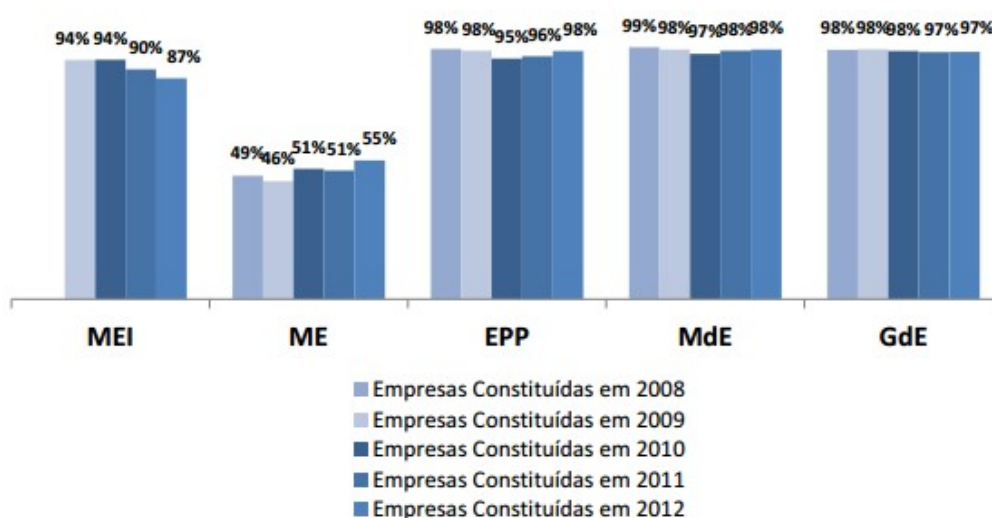
As empresas podem ser classificadas de acordo com o seu porte, sendo:

- a) Microempreendedor Individual (MEI);

- b) Microempresas (ME);
- c) Empresas de Pequeno Porte (EPP);
- d) Médias Empresas (MdE); e
- e) Grandes Empresas (GdE).

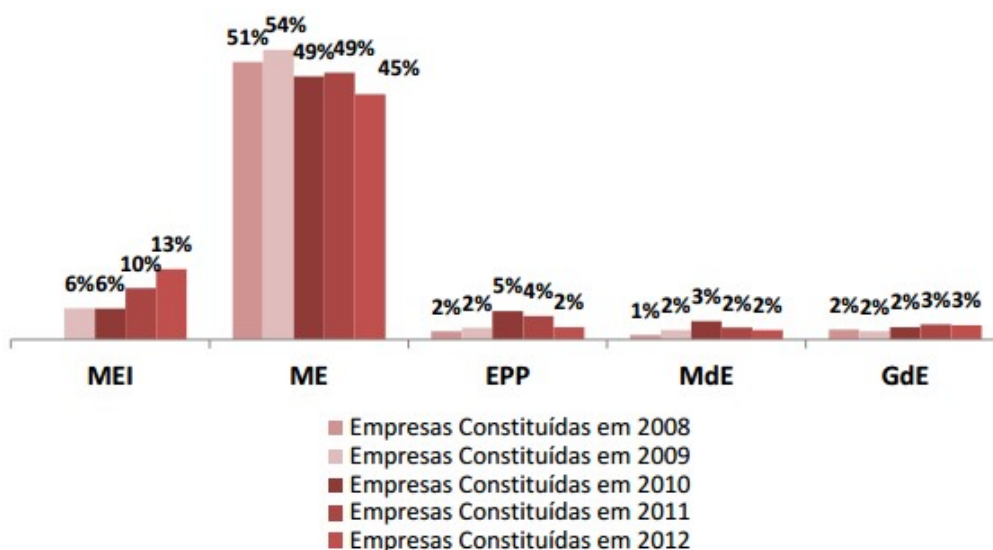
Os gráficos abaixo demonstram que a taxa de mortalidade é muito maior nas Microempresas (ME)

Gráfico 7 – Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos por porte



Fonte: SEBRAE (2016)

Gráfico 8 – Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos por porte



Fonte: SEBRAE (2016)

Ainda com base no relatório de 2016 do SEBRAE, não é possível afirmar um único motivo para a sobrevivência ou mortalidade das empresas e sim uma combinação de fatores como, por exemplo, a falta de planejamento dos negócios, má gestão dos negócios ou falta de capacitação dos donos ou administradores. Conforme tabela abaixo, são muitas as variáveis que podem interferir na continuidade ou fechamento das unidades.

Tabela 1 – Resultados comparativos entre Empresas Ativas x Empresas Inativas

Fatores contribuintes		Empresas Ativas	Empresas Inativas
SITUAÇÃO ANTES DA ABERTURA	CONDIÇÃO ANTERIOR DO EMPRESÁRIO *	MENOR proporção de desempregados (21%)	MAIOR proporção de desempregados (30%)
	EXPERIÊNCIA ANTERIOR DO EMPRESÁRIO *	MAIOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (71%)	MENOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (64%)
	MOTIVAÇÃO PARA ABRIR O NEGÓCIO *	MENOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (12%) MAIOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (59%)	MAIOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (23%) MENOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (49%)
PLANEJAMENTO	TEMPO MÉDIO DE PLANEJAMENTO ANTES DE ABRIR A EMPRESA **	11 meses	8 meses
	RECURSOS *	MAIOR proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (39%)	MENOR proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (23%)
GESTÃO DO NEGÓCIO	A EMPRESA COSTUMAVA COM MUITA FREQUENCIA ... *	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (95%) Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (69%) Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (89%) Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (74%) Diferenciar produtos e serviços (31%)	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (84%) Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (52%) Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (78%) Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (65%) Diferenciar produtos e serviços (24%)
	CAPACITAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL *	MAIOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (51%)	MENOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (34%)

Considerando a dificuldade encontrada pelas micro, pequenas e médias empresas, os investidores precisam estudar as melhores formas de inserir uma nova empresa no mercado. Esta precisa ter clara a definição do empreendedorismo para que seja possível avaliar as variáveis com maior facilidade.

De acordo com Reis e Armond (2012, p. 15),

Embora um empreendedor ideal não tenha seu perfil facilmente definido, ele deve ter algumas características inerentes ao desafio: deve ser tolerante a riscos; ter disciplina e capacidade planejadora; ser capaz de visualizar mentalmente seu empreendimento antes que o mesmo tenha iniciado; ter capacidade de liderar pessoas e processos; ser flexível e tolerar erros, aprendendo com os mesmos.

Os autores ainda afirmam que o empreendedorismo pode ser dividido em dois tipos: o empreendedorismo corporativo, o qual possui o ambiente controlado com a mitigação dos riscos e o empreendedorismo de *start-up*, que diz respeito a criação de empresas. Para Reis e Armond (2012, p. 21) “a decisão de iniciar um novo empreendimento não é uma decisão fácil. Mesmo assim, todos os anos, milhões de empresas novas são criadas no mundo, independente de recessão ou conjuntura econômica”.

Para Dornelas (2008, p. 23)

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erros.

Na concepção do autor, é possível sim ensinar o empreendedorismo para as pessoas, apesar de o fato de algumas já nascerem com esta capacitação. O ensino desta terminologia auxilia no desenvolvimento de novas e melhores empresas assim como na melhora da atitude dos empresários e no aumento da riqueza do país.

Após o estudo sobre a mortalidade das empresas e a importância do empreendedorismo, é possível realizar uma comparação entre a abertura de um negócio independente e das franquias.

No capítulo anterior foram apresentadas as diversas vantagens na abertura das franquias, principalmente na questão de que em geral se trata de abertura de uma empresa com marca já reconhecida no mercado. Outro ponto importante é o fato de que o franqueador já possui a definição dos produtos e serviços que serão oferecidos, sem a necessidade da preocupação com o marketing ou desenvolvimento. Os franqueados também

contam com a experiência dos franqueadores com relação ao local e o conhecimento do negócio como um todo.

Entretanto, como o franqueador está adquirindo um negócio pré-formatado, existem alguns pontos negativos como, por exemplo, o alto valor de investimento. Além destes fatores, existem outras vantagens e desvantagens conforme pode ser verificado na tabela abaixo:

Tabela 2 – Vantagens e desvantagens das franquias

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Iniciar um negócio contando com a credibilidade de um nome ou marca já conhecida no mercado	Pouca flexibilidade
Contar com o apoio do franqueador	Risco de ocorrência de falhas no sistema
Existência de um plano de negócio	Localização forçada
Maior garantia de mercado	Exigência de Royalties
Melhor planejamento dos custos de instalação	Necessidade de pagamento de taxas
Economia de escala	
Independência jurídica e financeira	
Possibilidade de pesquisa e desenvolvimento	

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2015)

2.3 Saúde, Beleza e Bem Estar

Conforme relatório apresentado pela ABG em 2016, houve uma reclassificação de segmentos de franquias com base na classificação de CNAES (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) e pesquisas adicionais. Conforme pode ser verificado na tabela abaixo, houve mudança de nomenclatura e surgimento de novos segmentos. Em negrito foi sinalizado o segmento a ser estudado neste trabalho.

Tabela 3 – Reclassificação de segmentos de franquias

CLASSIFICAÇÃO ANTIGA	CLASSIFICAÇÃO NOVA
Acessórios pessoais e Calçados	Alimentação
Alimentação	Casa e Construção
Casa e Construção	Comunicação, Informática e Eletrônicos
Comunicação, Informática e Eletrônicos	Entretenimento e lazer
Educação e Treinamento	Hotelaria e Turismo
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	Limpeza e Conservação
Hotelaria e Turismo	Moda

CLASSIFICAÇÃO ANTIGA	CLASSIFICAÇÃO NOVA
Lavanderia, Limpeza e Conservação	Saúde, Beleza e Bem Estar
Negócios, Serviços e Outros Varejos	Serviços Automotivos
Serviços Automotivos	Serviços e Outros Negócios
Vestuário	Serviços Educacionais

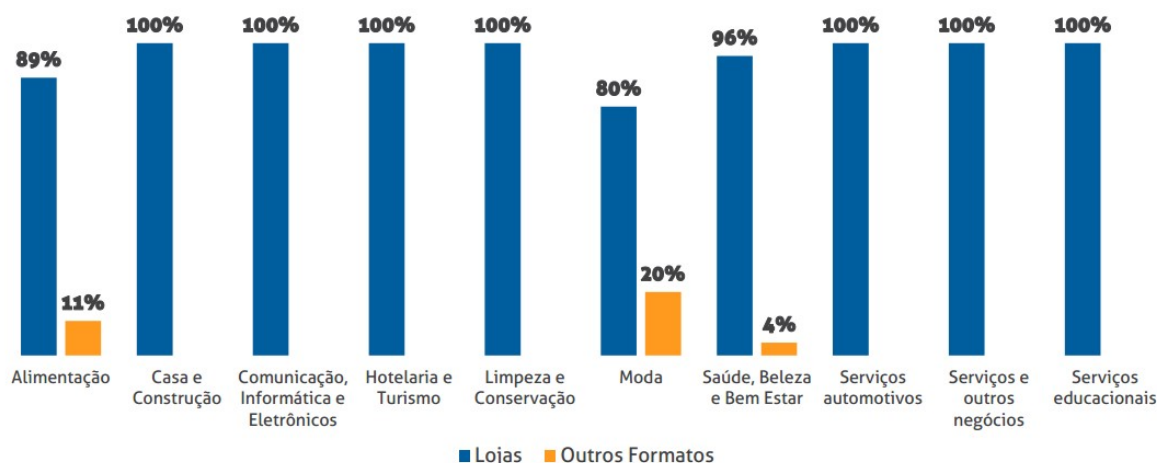
Fonte: Adaptado da ABF (2016)

A empresa Ducha Cosméticos que será apresentada neste tópico faz parte do segmento “Saúde, Beleza e Bem Estar”, subsegmentada no ramo de “Cosméticos e Perfumaria”. Neste segmento também constam empresas relacionadas a Cuidados Pessoais, Esporte e Recreação, Farmácias, Odontologia, Óticas e Serviços Médicos.

Entre as franquias brasileiras, as do segmento “Saúde, Beleza e Bem Estar” ao final de 2016 ocupavam o 4º lugar e representavam 12% do total. A região sudoeste novamente possui a maior quantidade de unidades, com 51% do total.

Conforme o gráfico abaixo, apenas 4% do segmento de “Saúde, Beleza e Bem Estar” não possui o formato de lojas.

Gráfico 9 – Formatos de Operação das franquias no Brasil



Fonte: ABF (2016)

Entre as 50 maiores marcas franqueadoras no Brasil, foi possível verificar que 6 delas fazem parte do segmento de “Saúde, Beleza e Bem Estar”. A marca que ocupa o 1º lugar, a empresa O Boticário, possui 3.730 unidades distribuídas pelo país.

O objeto de pesquisa deste trabalho foi a franquia da Ducha Cosméticos, localizada no *Shopping Palladium* em Curitiba.

A Ducha Cosméticos e Perfumaria é uma marca 100% nacional e existe desde outubro de 2003 e foi criada com o objetivo de suprir a carência do mercado por produtos cosméticos voltados especificamente para os cuidados pessoais, *home care* e perfumaria, bem como na concepção de lojas – franquias.

De acordo com material apresentado pelas proprietárias da empresa, a Ducha Cosméticos garante um atendimento personalizado ao cliente, disponibilizando informação técnica sobre cosmética e perfumaria representada, condições de negócio e uma demonstração *in loco* do desempenho do tipo de negócio pretendido. Um cliente da empresa conta desde o primeiro contato até a fase de concretização do negócio, com um tratamento exclusivo e um atendimento personalizado. A empresa também realiza sessões de treinamento inicial e de manutenção sobre o modo de utilização de cada produto/serviço e sua gestão, assegurando-se assim uma eficaz e correta utilização do mesmo, potenciando a sua performance e duração, como gestão do negócio em modelo de franquia.

A visão da empresa é “Tornarmo-nos uma referência no Mercado brasileiro como consultores, gestores e distribuidores de produtos de excelência, através de lojas franqueadas de baixo custo, prestando um serviço de excelência no segmento de mercado de negócios de baixo custo”. Já a missão da empresa é “fortalecer as relações empresariais através de estratégias *win-win*, tornando assim, a vida dos franqueados e clientes mais simples, eficaz, ecológica e de sucesso. Prestamos um serviço de excelência através da oferta de serviços e produtos de renome, de forma a criarmos espaços diferenciadores e de experiências memoráveis”.

A empresa possui estratégia de “Padrões de Qualidade, Vendas & Serviços” e diferencia-se por possuir colaboradores com *know-how* e experiência em consultoria de produto e franquias, e tem como objetivo responder às expectativas dos clientes. Os elementos das equipes são recrutados, treinados, motivados e continuamente preparados para prestarem um serviço de excelência aos clientes e potenciais clientes. Os valores da empresa são:

- a) Qualidade e Resultados do Produto (uso no dia-a-dia)
- b) Tropicalidade da Marca (Beleza do Produto e das Lojas)
- c) Preço apelativo de Investimento
- d) Compromisso com o Cliente

- e) Eficácia na Resposta ao Cliente
- f) Adaptabilidade da Marca ao Mercado
- g) Novidade e Pioneirismo dos Produtos
- h) Ambição e Sucesso da Equipe e da Marca
- i) Responsabilidade e Trabalho de Equipe para Crescimento da Marca
- j) Paixão pelo Negócio
- k) Visão de Futuro

Conforme a Circular de Oferta de Franquia (COF), a Ducha Cosméticos e Perfumaria iniciou suas atividades com o preceito de oferecer excelentes produtos para a linha de banho, além de perfumes e aromatizadores, todos com essências inspiradas na flora brasileira. Em 2015, a empresa recebeu aporte de investidor estrangeiro e desde então vem melhorando substancialmente sua estrutura com fortes investimentos na inovação de produtos, processos internos e expansão da marca. O sucesso da marca e do modelo de negócios Ducha, especialmente seu diferencial no fornecimento ao consumidor final, com ampla aceitação de público, levaram a empresa a expandir sua rede de atuação através da formatação de um sistema de franquias, que funciona sob a marca Ducha.

Hoje, a Ducha Cosméticos está em pleno desenvolvimento organizacional, investindo na abertura de franquias e no aperfeiçoando de sua gestão para que os franqueados tenham a maior rentabilidade possível e para que os clientes, ao entrarem em uma loja da rede, tenham uma experiência inesquecível, deleitando-se com produtos de excelente qualidade, aliado a um primoroso serviço e preços justos em um ambiente singular.

O conceito do negócio Ducha consiste em franquear lojas de Rua, Shopping ou Galerias comerciais, com tamanho mínimo de 25m² que comercializarão produtos da marca Ducha voltados ao consumidor de todas as classes sociais e com forte apelo às classes B e C, seja pela qualidade dos produtos ou pelo preço competitivo. Esse conceito presume a adoção de modelos e padrões predefinidos pela franqueadora, que asseguram à rede uma imagem única e uniforme perante o mercado.

O contrato de franquia tem a duração de 60 (sessenta) meses e pode ser renovado por prazos iguais e sucessivos enquanto haja interesse das partes e o cumprimento das disposições contratuais por parte do franqueado.

Na Circular de Oferta de Franquia também constam as atividades que deverão ser desenvolvidas pelos franqueados, conforme abaixo:

- a) Comercializar os produtos fabricados, fornecidos e/ou licenciados pela Ducha ou por seus fornecedores, através da metodologia de venda e demonstração definidas pela franqueadora;
- b) Atender a todos os clientes de acordo com a filosofia e padrão de qualidade Ducha, devendo seguir todos os procedimentos e padrões descritos nos manuais e informativos internos, de forma a manter não apenas a qualidade do atendimento, como também atender às disposições fitossanitárias e de higiene necessárias na manipulação de produtos de perfumaria;
- c) Preencher todos os controles administrativos, financeiros e operacionais necessários ao controle da franqueadora, além de reportar regularmente os números do negócio;
- d) Executar, às suas expensas, o projeto de instalação da loja, obedecendo ao padrão visual da rede franqueada e sem qualquer modificação no projeto arquitetônico básico fornecido pela franqueadora, limitando-se a apenas inaugurar a loja após aprovação de toda a estrutura da unidade pela equipe da franqueadora;
- e) Usar o projeto de layout da loja e visual interno e externo da loja adotado pela franqueadora, inclusive na disposição das vitrines e produtos, realizando a conservação e manutenções necessárias;
- f) Manter a loja em constante funcionamento respeitando os horários de funcionamento definidos pela franqueadora em função de sua localização e das características do ponto comercial;
- g) Participar atentamente de todos os treinamentos fornecidos pela franqueadora, de forma a poder aplicar o conhecimento e padrão Ducha na operação de sua unidade, transmitindo o mesmo, sempre que necessário, aos seus funcionários;
- h) Permitir a visita periódica dos representantes da franqueadora, a fim de que se verifique o cumprimento de todas as cláusulas contratuais e da correta operação do negócio, nos termos do contrato de franquia;
- i) Manter registros contábeis e comerciais completos, bem como fornecê-los à franqueadora, mediante solicitação;

- j) Utilizar somente a marca e sinais gráficos nas condições estipuladas pela franqueadora;
- k) Arcar com todos os custos, despesas, ônus ou encargos necessários ou decorrentes da instalação, operação, manutenção e administração da unidade franqueada, inclusive no que se refere à estocagem, transporte e manutenção de equipamentos e produtos, bem como com relação à contratação de mão de obra, obedecendo as disposições contratuais e a legislação em vigor;
- l) Obter todas as licenças e alvarás necessários ao funcionamento da loja, correndo por sua conta exclusiva os custos relacionados;
- m) Vender apenas os produtos fornecidos ou indicados pela franqueadora, devendo adquiri-los somente nas formas e condições pactuadas;
- n) Manter, às suas expensas, funcionários treinados para operar a franquia, assumindo toda a responsabilidade pela operação;
- o) Responder perante os órgãos de defesa do consumidor ou demais autarquias e órgãos da Administração Pública, obrigando-se a atuar conforme a legislação em vigor, mantendo a franqueadora informada de quaisquer problemas e isenta de qualquer prejuízo;
- p) Providenciar as correções ou ajustes indicados pela FRANQUEADORA em suas visitas técnicas;
- q) Iniciar a operação do negócio apenas após ter cumprido todas as exigências contratuais e da legislação em vigor;

Na Circular ainda consta a informação de que é indispensável que o franqueado Ducha se dedique pessoalmente à operação e administração de sua franquia como Operador Principal. Do contrário, deve designar terceira pessoa para operar a franquia na condição de Operador Principal (Gerente) que, assim como o franqueado, deverá ser submetido previamente ao aceite da mesma e ter treinamento custeado pelo franqueado. Isto significa que o franqueado poderá exercer outra atividade paralelamente, desde que tenha a sua disposição uma pessoa que se dedique pessoalmente à operação, controle e gestão diária da franquia Ducha por período integral, devendo também estar ciente de todas e quaisquer normas, procedimentos e obrigações da franqueadora e da franqueada. Na hipótese de mudança do Operador Principal, o novo operador deverá participar de todos os programas de treinamento então existentes.

Na tabela abaixo, consta um modelo de informações financeiras de uma loja padrão da empresa.

Tabela 4 – Quadro Resumo Informações Financeiras Ducha

QUADRO RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DA DUCHA
Negócio: Ducha – Perfumaria e Cosméticos
Fundação: 2003
Início do Franchising: 2015
Praças de Interesse: Toda a América Latina
Unidade Próprias: 11
Unidades Franqueadas: 7
Principais Executivos: Yomar Pedrosa Ferreira
Responsáveis pelo franchising: Yomar Ferreira / Patricia Diniz
Área para instalação: a partir de 25m ²
Média de funcionários por unidade: 4 funcionários
Faturamento mensal bruto médio: R\$ 65.000,00
Ticket médio: 75,00
Rentabilidade média: 15 a 20%
Prazo de retorno do capital (Payback): 12 a 24 meses
Taxa inicial de franquia: R\$ 25.000,00
Taxa de royalties: embutidos no custo do produto (50% do valor da compra)
Mark-up médio: 3.0
Taxa de publicidade: 2%
Investimento inicial**: R\$ 120.000,00 a 180.000,00 Não incluído valor de luvas (ponto) ou CDU – Cessão de Direito de Uso.
Capital de Giro: R\$ 15.000,00
** Os valores foram atualizados em setembro de 2015 e baseados na implantação de uma loja de Shopping na cidade de São Paulo.
** Considere como margem de segurança que os investimentos acima poderão variar em 15% para mais ou para menos.

Fonte: COF Ducha (2016)

Conforme consta no site, a empresa possui atualmente 11 lojas distribuídas pelo Brasil.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para alcançar os objetivos do estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória, a qual tem a função de:

[...] situar-se em um problema sobre o qual o pesquisador não tem informações ou conhecimentos suficientes para elaborar hipóteses pertinentes ou para traçar estratégias mais sofisticadas que permitam atingir objetivos precisos. A pesquisa exploratória pode abrir inúmeros caminhos de pesquisa e ação, e pode ser extremamente útil para administradores. (MIQUELES, 2004, p. 135)

A partir de embasamento teórico e de aspectos de âmbito econômico e financeiro, foi elaborado um questionário para a coleta de dados qualitativos e quantitativos. A empresa selecionada para a pesquisa foi a franquia da Ducha Cosméticos e Perfumaria, localizada no Shopping Palladium em Curitiba.

3.2 Instrumento e Processo de Coleta de Dados

Conforme abaixo, foi desenvolvido um questionário com 21 perguntas e realizada a pesquisa com a franquia da Ducha Cosméticos e Perfumaria localizada no shopping Palladium em Curitiba.

1. Como foi realizada a escolha da franquia? Houve um estudo de outras redes?
2. Quanto tempo levou a negociação?
3. Há quanto tempo existe esta franquia?
4. Como foi o processo até a definição e instalação do negocio? Foi elaborado um plano de negócios?
5. Qual foi o custo total para a aquisição? (Investimento da instalação, taxas, etc)
6. O franqueador oferece treinamentos?
7. Existe um contrato de exclusividade? A loja pode oferecer produtos de outros fornecedores?

8. Como funciona o processo de compra de produtos?
9. O franqueador está preocupado com a unidade? São realizadas visitas ou contatos com frequência?
10. Existe a liberdade para a divulgação dos produtos desta unidade e e da marca em mídias, como por exemplo, redes sociais?
11. Quais são os valores médios e tipos de remuneração (taxas, royalties, etc) pagos mensalmente ao franqueador?
12. O franqueador exige manutenções na loja e taxas de propaganda?
13. Quais os impostos recolhidos mensalmente?
14. Quais são os custos e despesas mensais?
15. Qual a rentabilidade média mensal da loja?

Outras Questões:

1. Qual o nível de satisfação com a franquia e com a unidade?
2. Acredita que foi um bom investimento?
3. Se tivesse o mesmo montante para investir, escolheria novamente esta franquia?
4. Quais as suas expectativas para o futuro da loja?
5. Pensa em abrir outras unidade desta ou de outra franquia?
6. Como pode ser avaliados a preocupação e o relacionamento entre esta unidade e o franqueador?

3.3 Mecanismos de Análise dos Dados

Com base nas respostas apresentadas pelas proprietárias através do questionário, foi possível realizar a análise comparando a teoria com a prática, bem como as particularidades da franquia. As determinações presentes na lei nº 8.955, bem como direitos e obrigações dos franqueados também foram verificados no decorrer da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada pessoalmente na franquia da Ducha Cosméticos e Perfumaria em Curitiba, com duas das três sócias da loja. Com pouco mais de um ano de funcionamento, inaugurada no primeiro semestre de 2016, esta foi a primeira franquia da marca aberta em Curitiba.

De acordo com o relato das sócias, devido à vontade de abrir a própria empresa, em 2015 elas participaram de algumas feiras de franquias na cidade até que encontraram a Ducha Cosméticos e Perfumaria. Desde o conhecimento da marca e dos produtos oferecidos até a assinatura do contrato, a negociação durou por volta de um ano.

Conforme consta nos capítulos anteriores, a empresa foi criada em 2003, porém a franquia que é o objeto deste estudo foi inaugurada 13 anos depois. Foi elaborado um plano de negócios e as proprietárias tiveram todo o apoio para a instalação da loja no shopping, a qual teve um custo aproximado de R\$ 181.300,00 conforme tabela abaixo.

Tabela 5 – Investimento inicial da implantação da franquia Ducha

ITENS	INVESTIMENTO
1. Obra	R\$ 40.000,00
2. Projetos Complementares	R\$ 4.800,00
3. Mobiliário, TI, Projeto Arquitetônico e Estoque Inicial	R\$ 75.000,00
4. Aparelhos de Refrigeração, Fonia, CFTV e Som	R\$ 5.000,00
5. Fachada externa/marketing inaugural	R\$ 11.500,00
6. Abertura, Licenças e Alvarás	R\$ 5.000,00
7. Taxa de Franquia	R\$ 25.000,00
8. Capital de Giro	R\$ 15.000,00
Total Aproximado do Investimento Inicial	R\$ 181.300,00

Fonte: COF Ducha (2016)

Este valor, no entanto não contempla a aquisição de ponto comercial, pagamento de luvas e/ou aluguel do mesmo. Os valores não contemplam também fretes, deslocamentos, alimentação e acomodação de profissionais para acompanhamento, instalação ou adequação do de algum modelo na loja. Consta na Circular de oferta da franquia que

O franqueador disponibilizou diversos materiais impressos para leitura e treinamento que contém questões relacionadas a recursos humanos, apresentação da marca, marketing, qualidade de serviço e atendimento, conhecimento sobre o perfil do empreendedor e o perfil

do cliente, vendas e motivação. Além disso, foi informado pelas sócias que antes da abertura estas tiveram que participar de treinamentos pessoais relacionados ao padrão de atendimento.

Conforme determinado pelo contrato, a franqueada deverá adquirir, exclusivamente da franqueadora ou de empresa por ela expressamente indicada, os produtos e os componentes a serem vendidos ou necessários a elaboração, preparo, exposição, manuseio, comercialização e/ou consumo dos Produtos Ducha. A franqueadora poderá, a qualquer tempo, adicionar, substituir, ou retirar itens do *mix* ou indicar outros fornecedores, podendo alterar ou substituir os produtos, sua forma de apresentação e venda, o preço, a composição e tudo mais que diga respeito aos produtos comercializados. A loja possui a proibição de comercialização de produtos de outras marcas, salvo se houver autorização prévia e escrita pela franqueadora porém através da pesquisa realizada não existe esta autorização.

A partir dos dados divulgados pelas sócias da empresa, foi possível verificar que o preço de comercialização dos produtos deverá obedecer ao padrão das demais unidades. O franqueador disponibiliza uma tabela de preços que deverá ser cumprida rigorosamente. A franqueada pode realizar promoções, oportunidade na qual os preços poderão ser alterados, porém apenas com autorização prévia da franqueadora.

Conforme descrito no contrato, a franqueadora poderá por iniciativa própria ou por solicitação da franqueada acompanhar de forma periódica a operação da loja, de forma a manter o alto padrão de produtos e atendimento do modelo de negócios da Ducha, sempre se resguardando a disponibilidade de pessoal e demanda de ambas as partes. Conforme resposta das sócias, o proprietário realiza visitas frequentes para acompanhamento, porém as visitas são sempre agendadas com antecedência.

Como a empresa ainda não possui grandes formas de divulgação em mídias como, por exemplo, rádio e televisão, as sócias têm liberdade de divulgar a loja nas mídias sociais. Semanalmente os produtos e a loja são divulgados em redes sociais na internet, tanto na página criada especificamente para a loja quanto nos perfis pessoais. Foi questionado se o proprietário se opõe a esta divulgação, mas a resposta foi contrária, ele inclusive ajuda na elaboração dos materiais.

Conforme determinado na Circular de Oferta da Franquia e no contrato assinado por ambas as partes, serão devidos *royalties* pela utilização do modelo de negócio e tecnologia desenvolvidos pela franqueadora, calculados à razão de 50% sobre o valor total das compras

feitas pela franqueada junto à franqueadora. O pagamento é feito junto ao pagamento das mercadorias, porém faturados de maneira segregada.

Conforme exemplo abaixo, além da compra de produtos que deverá ser realizada exclusivamente com a franqueadora e o pagamento dos *royalties*, a loja tem diversos valores a serem desembolsados mensalmente como despesas. Também são pagos mensalmente o pró-labore para as três sócias e o pacote de internet utilizado no estabelecimento.

Tabela 6 – Despesas mensais da franquia Ducha Cosméticos em Curitiba

	R\$
EMPREENDEDORA	
Aluguel Mínimo	6.399,67
Desconto Aluguel	- 2.559,87
ASSOCIAÇÃO DE LOJISTAS	
Fundo Promoção	1.599,92
Desconto Fundo Promoção	- 639,97
Taxa de Manutenção	157,11
CONDOMÍNIO	
Encargos Comuns	4.210,00
IPTU	250,21
Água	12,65
Energia Elétrica	134,59
Ar Condicionado	414,78
ADMINISTRADORA	
Taxa de Administração	251,11
TOTAL	10.230,20

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para a realização desta pesquisa também foram disponibilizados os balanços mensais de outubro, novembro e dezembro de 2016. Com base nos dados apresentados, foi desenvolvido um fluxo de caixa futuro para o prazo de 5 anos, o qual consta nos anexos deste trabalho, e é de extrema importância para o planejamento e controle sobre os recursos financeiros de uma empresa. Para Santos (2001, p.57) o fluxo de caixa tem finalidade de: “[...] informar à capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.”

A partir do fluxo de caixa, foi possível calcular o payback, o qual “é o período em que você recupera o capital de seu investimento. Na verdade, é o prazo em que você espera recuperar o capital investido, mas do ponto de vista real, nada é dito relativo a venda, preço de

custo etc” (MARIANO, 2013, p. 18). Após a realização dos cálculos, identificou-se que o tempo necessário para o retorno é de 2,84 anos.

Tabela 7 – Payback Simples

Invest. Inicial		(239.121)
Ano	Fluxo de caixa	PB Simples
1	29.801	(209.320)
2	79.621	(129.699)
3	154.052	24.353
4	258.711	283.064
5	400.336	683.400

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Tabela 8 – Payback Descontado

Invest. Inicial		(239.121)		
Ano	Fluxo de caixa	PB Simples	VPL	PB Desc.
1	29.801	(209.320)	(186.893)	(52.228)
2	79.621	(129.699)	(115.803)	63.575
3	154.052	24.353	21.744	41.831
4	258.711	283.064	252.736	(210.905)
5	400.336	683.400	610.179	(821.084)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Valor Presente Líquido (VPL) “Significa trazer ao momento atual uma série de pagamentos ou despesas futuras, segundo uma taxa de desconto” (COSTA, 2006, p. 164). O resultado foi obtido a partir do cálculo realizado através do Excel, o valor encontrado foi de R\$ 55.597,07.

Foi realizado também o cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR), a qual é utilizada como poder de decisão sobre determinado projeto. A taxa de rentabilidade do projeto foi 14,91%, portanto supera a taxa de atratividade de 12%, desta maneira considerou-se o investimento atraente economicamente

Após a leitura de diversas teses e dissertações a respeito do assunto franquias, foi possível verificar que nem todos os franqueados, após algum tempo de funcionamento de suas unidades, tinham plena satisfação com o negócio. Foi questionado então qual o nível de satisfação desta franqueada com a marca em si e a resposta foi que apesar do alto grau de comprometimento e preocupação da franqueadora com a unidade, não é possível considerá-la como um sucesso. Não se sabe se o problema do baixo nível de vendas diz respeito apenas a crise, porém o faturamento foi muito inferior ao esperado na maioria dos meses.

Neste momento a loja esta passando por um período de grande dificuldade e sabendo deste problema a franqueadora e a franqueada se uniram para tentar amenizar o problema. Estão sendo realizadas constantes ações de marketing nas datas especiais e promoções de produtos com menos saída para alavancar as vendas. Caso o prejuízo não seja recuperado a loja pode inclusive fechar nos próximos meses.

Durante a execução deste trabalho e da aplicação da pesquisa, foi verificada a existência de outras lojas que atuassem exatamente neste segmento na cidade de Curitiba, porém neste modelo de negócios existem apenas franquias. A partir disso, para a simples comparação foi selecionada uma loja de cosméticos localizada no Shopping Cidade em Curitiba. A Fluenze Cosméticos que atua desde 2011 possui duas unidades na cidade e possui grande variedade de produtos de beleza de marcas conhecidas no mercado. As compras são realizadas por catálogo e estão disponíveis a pronta entrega aos consumidores finais. Apesar de não haver pagamento de royalties, a margem sobre cada produto é considerada pequena portanto é necessário que a venda seja realizada em grande quantidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente o crescimento de redes e unidades de franquia no Brasil, devido à facilidade encontrada por novos investidores na procura de negócios já desenvolvidos e marcas já consolidadas.

O presente trabalho buscou verificar qual o conceito e definição de franquias, as leis e regras que as definem bem como o funcionamento das unidades em geral. O objeto de pesquisa utilizado foi a unidade franqueada da Duchá Cosméticos e Perfumaria localizada em Curitiba.

A partir da análise de experiências que não resultaram em sucesso, especificamente desta unidade, é possível afirmar que nem sempre o pagamento por franquias é vantajoso. Deve-se fazer um estudo minucioso e uma pesquisa de todas as redes de franquia do ramo em que se deseja investir, bem como de outras unidades da mesma franquia.

Como a pesquisa foi realizada em apenas uma unidade, os dados são limitados e podem não representar 100% da realidade. Porém a franqueada possui a informação de que desde o ano passado 3 franquias da mesma rede já foram fechadas devido a problemas financeiros, o que demonstra que a marca ainda não entrou em uma plena fase de consolidação.

O estudo propicia uma análise geral do setor de franquias e poderá servir de auxílio para futuros investidores. A complementação deste estudo poderia focar em unidades da mesma ou de outras redes para saber quais os fatores de sucesso ou estratégias utilizadas para a manutenção do negócio.

REFERÊNCIAS

- AREND, A. Z. **Franquias: uma análise para decisão do melhor investimento**. 2010. 47 p. Monografia (Graduação em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Lajeado. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29683/000778727.pdf?sequence=1>>.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COSTA, Gilberto José. **Iluminação Economica**. Porto Alegre: Edicucrs, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUCHA. **Circular de Oferta de Franquia**. 2016.
- FERNANDES, L. M. C. **Do contrato de franquia**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.
- LEI No 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>.
- MARIANO, Fabrício. **Matemática financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MAURO, P. C. **Guia do franqueado: Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007.
- MIQUELES, C. **Pesquisa: por que administradores precisam entender disso?**. Rio de Janeiro: E-Papers Servicos Editoriais, 2004.
- QUEIROZ, R. S. B. de. **Modelo para avaliação da comunicação em franquias, baseado na criação de experiências para o consumidor no ponto-de-venda**. 2015. 183 p. Tese (Ciência de Computação e Artes) — Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-01062015-162436/pt-br.php>>.
- REIS, E. P; ARMOND, A. C. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e media empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Franquias**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Franquia: vantagens e desvantagens**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagens-e-desvantagens,4be89e665b182410VgnVCM1000000b272010aRCRD>>.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. **Fatores críticos de sucesso da franquia - uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo**. REGE - Revista de Gestão - USP, v. 12, n. 1, p. 43 – 53, 2005. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36509/39230>>.

VANCE, P. de S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. **Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil**. Revista de Administração - USP, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 59 – 71, 2008. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44467/48087>>.

ANEXOS

ANEXO A - Balanço Ducha Cosméticos 2016	xliii
ANEXO B - Balanço Ducha Cosméticos 2017	xliv
ANEXO C - Balanço Ducha Cosméticos 2018	xlvi
ANEXO D - Balanço Ducha Cosméticos 2019	xlix
ANEXO E - Balanço Ducha Cosméticos 2020	li

variável	(80)	(73)	(88)	(94)	(87)	(103)	(96)	(114)	(104)	(124)	(115)	(159)	(1.237)
Máquina de cartão crédito variável	(155)	(143)	(171)	(184)	(170)	(202)	(187)	(222)	(204)	(243)	(224)	(311)	(2.417)
Manutenção C/C	(88)	(109)	(109)	(109)	(109)	(109)	(109)	(109)	(109)	(109)	(109)	(109)	(1.287)
Material de limpeza	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(1.920)
Fundo promoção	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)	(11.519)
Taxa de Manutenção	(157)	(157)	(157)	(157)	(157)	(157)	(157)	(157)	(157)	(157)	(157)	(157)	(1.885)
Ar condicionado	(415)	(415)	(415)	(415)	(415)	(415)	(415)	(415)	(415)	(415)	(415)	(415)	(4.977)
Taxa de Administração	(251)	(251)	(251)	(251)	(251)	(251)	(251)	(251)	(251)	(251)	(251)	(251)	(3.013)
Impostos	(363)	(334)	(400)	(430)	(398)	(473)	(437)	(520)	(477)	(567)	(525)	(728)	(5.654)
Total das Saídas	(10.735)	(10.208)	(10.317)	(10.365)	(10.312)	(10.436)	(17.658)	(17.794)	(17.723)	(17.872)	(17.802)	(18.137)	(169.360)
Saldo Final	56.172	54.321	54.011	54.391	54.021	55.405	48.683	43.892	38.099	34.412	29.733	29.801	552.941

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Máquina de cartão débito variável	(119)	(119)	(119)	(119)	(119)	(131)	(131)	(158)	(131)	(145)	(145)	(189)	(1.628)
Máquina de cartão crédito variável	(233)	(233)	(233)	(233)	(233)	(257)	(257)	(308)	(257)	(282)	(282)	(370)	(3.181)
Manutenção C/C	(94)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(1.371)
Material de limpeza	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(2.045)
Fundo promoção	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(1.022)	(12.268)
Taxa de Manutenção	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(2.008)
Ar condicionado	(442)	(442)	(442)	(442)	(442)	(442)	(442)	(442)	(442)	(442)	(442)	(442)	(5.301)
Taxa de Administração	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(3.209)
Impostos	(546)	(546)	(546)	(546)	(546)	(601)	(601)	(721)	(601)	(661)	(661)	(865)	(7.440)
Total das Saídas	(11.695)	(11.185)	(11.185)	(11.185)	(11.185)	(11.274)	(11.274)	(11.472)	(11.274)	(11.373)	(11.373)	(11.710)	(136.185)
Saldo Final	31.759	34.227	36.695	39.163	41.632	45.375	49.119	55.668	59.412	64.558	69.705	79.621	606.933

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

variável	(142)	(142)	(142)	(142)	(142)	(156)	(156)	(187)	(156)	(172)	(172)	(225)	(1.934)
Máquina de cartão crédito variável	(277)	(277)	(277)	(277)	(277)	(305)	(305)	(366)	(305)	(336)	(336)	(439)	(3.779)
Manutenção C/C	(100)	(124)	(124)	(124)	(124)	(124)	(124)	(124)	(124)	(124)	(124)	(124)	(1.460)
Material de limpeza	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(2.178)
Fundo promoção	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(1.089)	(13.066)
Taxa de Manutenção	(178)	(178)	(178)	(178)	(178)	(178)	(178)	(178)	(178)	(178)	(178)	(178)	(2.138)
Ar condicionado	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(470)	(5.645)
Taxa de Administração	(285)	(285)	(285)	(285)	(285)	(285)	(285)	(285)	(285)	(285)	(285)	(285)	(3.418)
Impostos	(649)	(649)	(649)	(649)	(649)	(714)	(714)	(856)	(714)	(785)	(785)	(1.028)	(8.839)
Total das Saídas	(12.565)	(12.022)	(12.022)	(12.022)	(12.022)	(12.129)	(12.129)	(12.364)	(12.129)	(12.246)	(12.246)	(12.646)	(146.544)
Saldo Final	83.275	87.473	91.670	95.867	100.065	105.777	111.490	120.535	126.248	133.627	141.006	154.052	1.351.085

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

variável	(169)	(169)	(169)	(169)	(169)	(185)	(185)	(223)	(185)	(204)	(204)	(267)	(2.297)
Máquina de cartão crédito variável	(329)	(329)	(329)	(329)	(329)	(362)	(362)	(435)	(362)	(399)	(399)	(522)	(4.489)
Manutenção C/C	(106)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(132)	(1.555)
Material de limpeza	(193)	(193)	(193)	(193)	(193)	(193)	(193)	(193)	(193)	(193)	(193)	(193)	(2.319)
Fundo promoção	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(13.915)
Taxa de Manutenção	(190)	(190)	(190)	(190)	(190)	(190)	(190)	(190)	(190)	(190)	(190)	(190)	(2.277)
Ar condicionado	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(6.012)
Taxa de Administração	(303)	(303)	(303)	(303)	(303)	(303)	(303)	(303)	(303)	(303)	(303)	(303)	(3.640)
Impostos	(771)	(771)	(771)	(771)	(771)	(848)	(848)	(1.017)	(848)	(933)	(933)	(1.221)	(10.501)
Total das Saídas	(13.514)	(12.935)	(12.935)	(12.935)	(12.935)	(13.062)	(13.062)	(13.341)	(13.062)	(13.201)	(13.201)	(13.676)	(157.859)
Saldo Final	159.807	166.141	172.475	178.809	185.142	193.276	201.410	213.504	221.638	231.752	241.865	258.711	2.424.530

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

variável	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(220)	(220)	(264)	(220)	(242)	(242)	(317)	(2.729)
Máquina de cartão crédito variável	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(431)	(431)	(517)	(431)	(474)	(474)	(620)	(5.333)
Manutenção C/C	(113)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(1.656)
Material de limpeza	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(2.470)
Fundo promoção	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(1.235)	(14.819)
Taxa de Manutenção	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(2.425)
Ar condicionado	(534)	(534)	(534)	(534)	(534)	(534)	(534)	(534)	(534)	(534)	(534)	(534)	(6.403)
Taxa de Administração	(323)	(323)	(323)	(323)	(323)	(323)	(323)	(323)	(323)	(323)	(323)	(323)	(3.877)
Impostos	(916)	(916)	(916)	(916)	(916)	(1.007)	(1.007)	(1.209)	(1.007)	(1.108)	(1.108)	(1.450)	(12.475)
Total das Saídas	(14.548)	(13.932)	(13.932)	(13.932)	(13.932)	(14.083)	(14.083)	(14.414)	(14.083)	(14.248)	(14.248)	(14.812)	(170.246)
Saldo Final	267.054	276.014	284.973	293.933	302.892	313.990	325.088	340.891	351.988	365.439	378.889	400.336	3.901.488

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)