

PEQUENAS **Empresas** & GRANDES **Negócios**



GESTÃO FINANCEIRA EM FRANQUIAS

OFERECIMENTO:

CAIXA



GESTÃO
EFICIENTE
É PEÇA-CHAVE
PARA A SAÚDE
E O DESEMPENHO
SUSTENTÁVEL
DA FRANQUIA

TEXTO **EDSON VALENTE**

ILUSTRAÇÃO **SAMUEL CASTOR**



Sumário

4 ACERTO DE CONTAS

12 A JORNADA DOS
INDICADORES

23 OS NÚMEROS COMO
DIRETRIZES DE MUDANÇAS

31 COMO DRIBLAR AS
ARMADILHAS FINANCEIRAS

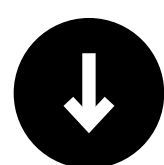
40 DE OLHO NAS
CONTAS DA REDE



Acerto de contas

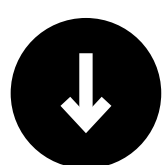
4

De que vale encher o bolso de moedas se ele está furado? A imagem sugerida por essa pergunta transmite a importância da gestão financeira em um negócio. O sinal de sucesso não depende apenas do que entra em termos de vendas ou volume monetário, mas também da forma como esses valores são utilizados. “Não adianta vender muito se a operação dá prejuízo”, afirma Everton Silva, especialista em



franquias, fundador e CEO da consultoria iFinance. É a administração dos recursos que mostra se o franqueado está só gerando movimento sem retorno ou revertendo o que ganha para a saúde do negócio. “Permite entender exatamente como o dinheiro está entrando, para onde está indo e como melhorar esse resultado”, diz.

Faturamento alto não significa lucro líquido saudável. Claro, quanto maior a receita, maior a probabilidade de cobrir todas as despesas e sobrar ainda um bom excedente. No entanto, alerta Márcio Iavelberg, CEO da

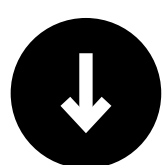


6

Blue Numbers Consultoria, se as margens das vendas não forem bem calculadas, “o resultado poderá ser nulo ou até negativo”.

Como fazer essa conta para ter uma operação equilibrada? O processo envolve muitos dados diferentes, indicadores que representam o que de fato acontece no dia a dia da unidade – e que veremos a seguir.

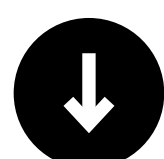
“Quem domina os números consegue antecipar problemas, negociar melhor com fornecedores, precificar corretamente e tomar decisões mais inteligentes”, sintetiza Silva. Iavelberg



complementa: “Eles dão a direção para a atuação dos diversos setores do negócio, como comercial, marketing e gestão de pessoas”.

FOCO NOS GASTOS

7 A busca por uma lucratividade sustentável envolve a análise pormenorizada dos gastos da unidade franqueada. É preciso ter atenção sobretudo a quatro tipos principais de despesa, segundo Maurício Galhardo, sócio da plataforma F360 Finanças. São eles:



TRIBUTOS

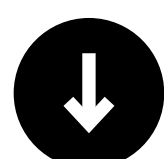
O regime adotado (Simples, Lucro Presumido ou Real) define alíquotas e afeta diretamente a lucratividade

MERCADORIAS

8 É essencial equilibrar o custo de compra dos produtos com o preço de venda para manter margens saudáveis

EQUIPE

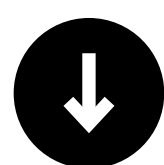
Analisar a relação entre a folha de pagamento e a receita ajuda a ajustar o quadro de funcionários, em especial diante de baixa produtividade



ESTRUTURA

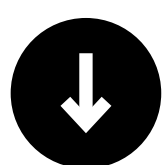
Inclui aluguel, IPTU, contas básicas de consumo (água, energia, gás, telefone e internet) e, em shoppings, taxa de condomínio e fundos de promoção e publicidade

- 9 Esses números precisam ser constantemente monitorados e discutidos com o franqueador. São dados que indicam possíveis ajustes estratégicos voltados ao aumento das margens. Entre as correções estão a renegociação de condições com fornecedores; a reavaliação da viabilidade de



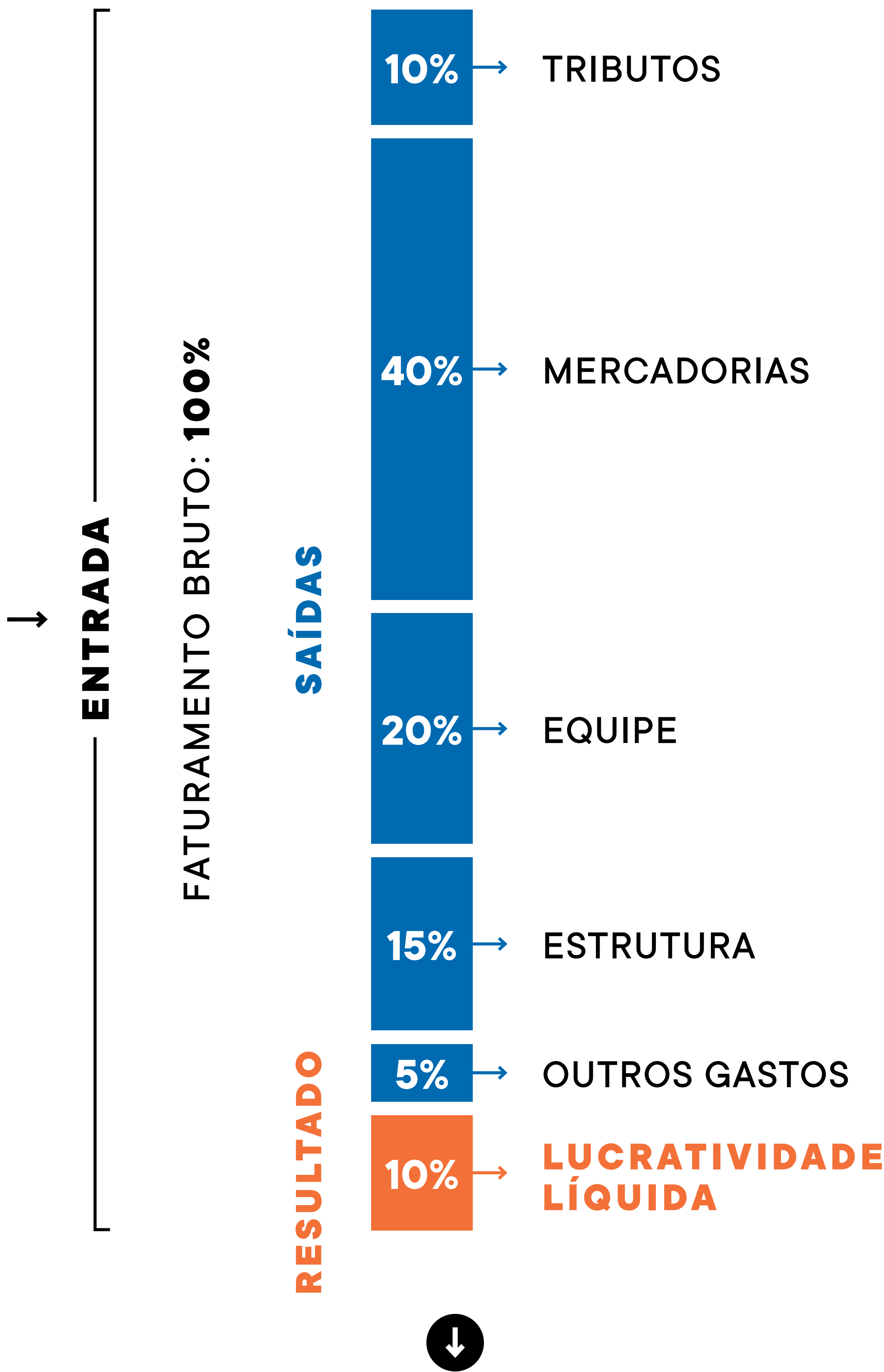
10

manter determinado ponto – considerando a possibilidade de migrar para um local mais acessível ou fortalecer os canais virtuais de venda; e o redimensionamento da equipe necessária para alcançar os resultados esperados. As informações levantadas na operação devem ser comparadas com parâmetros do negócio fornecidos pelo franqueador e obtidos em pesquisas de campo – com outros franqueados da marca, por exemplo. Grandes discrepâncias, em geral, requerem providências para corrigir desequilíbrios nas contas.



PARA ONDE VAI O DINHEIRO

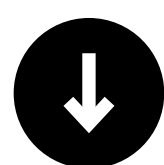
Simulação mostra como a receita bruta mensal é distribuída até resultar em um lucro líquido de 10%



A jornada dos indicadores

12

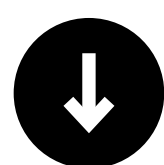
Os cálculos de gestão de uma franquia começam antes mesmo de a operação sair do papel, reforça Galhardo. Tanto na fase pré-operacional quanto durante o funcionamento da unidade, a lógica dos números deve responder a duas perguntas fundamentais: 1) quanto retorno o investimento pode gerar; 2) em quanto tempo. A seguir, entenda quais são os principais indicadores em cada etapa do empreendimento.



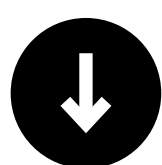
FASE PRÉ-OPERACIONAL

13

Vender bem será um dos pontos, entre outros, para as contas fecharem no azul. “Um aspecto vital a ser pensado é a relação entre estoque e capital de giro”, diz Galhardo. Muitas vezes, é exigido do empreendedor pagar à vista pela cesta de mercadorias, garantindo que a loja esteja abastecida na inauguração. Isso eleva o valor do investimento inicial, fator que deve ser levado em consideração na escolha da marca. Algumas redes permitem o parcelamento



do aporte, mas, nesse caso, o gasto recai sobre as primeiras semanas do capital de giro. Dessa forma, alerta o especialista, o franqueado terá de colocar mais dinheiro em caixa para saldar o estoque inicial. Se esse fluxo não for bem dimensionado, o comprometimento do capital de giro poderá ocasionar um endividamento inesperado do franqueado com aluguel e folha de pagamento, além de royalties e taxas ao franqueador, adverte Pedro Melo, professor de

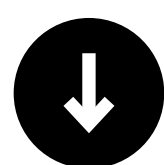


administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

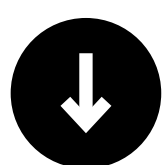
15

Pode ser elaborada com o apoio do franqueador e consiste no planejamento de entradas e saídas financeiras da unidade, com base em estimativas como expectativa de vendas e custos operacionais. É fundamental considerar a experiência da marca na definição desses valores, que devem incluir não apenas a cesta de mercadorias e o capital de



16

giro, mas gastos com reforma do ponto, taxas obrigatórias e reserva para imprevistos. Caso esses valores sejam subestimados, o franqueado poderá ter de recorrer a recursos adicionais para cobrir o que não foi previsto. A dica de Galhardo é já lançar cada boleto pago em uma planilha e acompanhar de perto se as saídas financeiras seguem as projeções. Também vale incluir, ainda na fase pré-operacional, as primeiras contratações e despesas fixas que antecedem a geração de receita, como aluguel, contas de consumo, taxas, construção de site, transporte



e logística, além de honorários de consultor ou advogado.

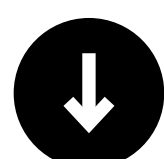
FASE OPERACIONAL

17

É o momento de o franqueado dominar, em profundidade, os principais indicadores que impactam o desempenho da unidade e permitem ajustes ágeis na operação, sempre que necessário. Confira os principais:

TÍQUETE MÉDIO

Mostra quanto, em média, cada cliente gasta. Valores baixos podem indicar a necessidade de reforçar estratégias de venda



PONTO DE EQUILÍBRIO

É o volume mínimo de vendas necessário para cobrir todos os custos, evitando prejuízos

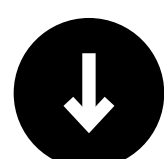
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

18

Indica quanto de cada venda efetivamente contribui para o pagamento das despesas fixas

GIRO DE ESTOQUE

Mede a velocidade de renovação das mercadorias; estoques altos e parados provocam custos adicionais de armazenamento e perdas



DESPESAS FIXA X VARIÁVEIS

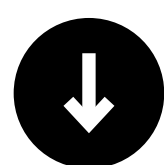
Ajuda a entender o peso de cada tipo de gasto no resultado final e a planejar melhor a operação

INADIMPLÊNCIA (QUANDO HOVER)

19 Importante para negócios que operam com prazos e crédito, pois impacta o fluxo de caixa

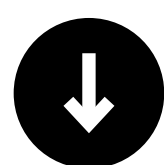
RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)

Calcula a rentabilidade da franquia ao relacionar o lucro líquido obtido com o valor total investido no início



CÁLCULO DO PRAZO DE RETORNO

20 Ao relacionar o lucro líquido e o investimento inicial no negócio, o franqueado pode calcular em quanto tempo irá recuperar o aporte feito. “Tem que ser realista, até para ter reservas, supondo que o retorno poderá demorar mais tempo do que o estimado na fase pré-operacional”, afirma Melo. Fatores como a localização do ponto em um novo shopping ou uma região ainda em desenvolvimento costumam alongar a projeção do retorno do investimento,



que, de qualquer forma, não pode exceder o tempo de duração do contrato.

GESTÃO AUTOMATIZADA

21

Nada impede que as finanças da unidade franqueada sejam controladas de forma simples, até mesmo na ponta do lápis. “Planilhas bem estruturadas também funcionam, desde que sejam atualizadas”, afirma Silva. Para facilitar a visualização de cenários e acompanhar variações com mais precisão, há tecnologias específicas



que podem ser contratadas. “As redes de franquias têm investido em softwares de gestão financeira para auxiliar nesse controle diário”, destaca Melo.

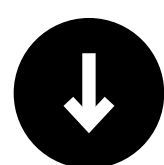
Há soluções de prateleira e empresas especializadas que monitoram indicadores em tempo real por meio de plataformas e aplicativos, tornando a tomada de decisão mais ágil. O professor complementa que automatizar o fluxo de caixa também se torna um diferencial. “Integrações bancárias e com sistemas de venda evitam erros manuais e economizam tempo.”



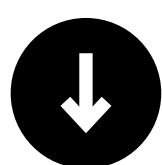
Os números como diretrizes de mudanças

23

Dispor de indicadores em mãos é o primeiro movimento para a gestão financeira da franquía. Mas eles terão pouca ou nenhuma serventia para mudanças efetivas no negócio se não gerarem tomadas de decisão estratégicas. “Os números precisam guiar o dia a dia”, frisa Silva. Como esses dados impactam o resultado da operação em curtos intervalos, sua análise

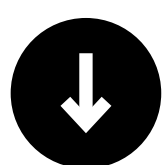


precisa ser constante. “O ideal é que essa leitura seja semanal ou, no mínimo, realizada uma vez por mês”, orienta o consultor. Nessa periodicidade, é fundamental comparar os valores orçados e realizados com a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), que revela o desempenho econômico da franquia. Também devem ser avaliados com regularidade indicadores como o giro e o volume de estoque, além dos prazos médios de recebimento dos clientes e de pagamento aos fornecedores. Por sua vez, o fluxo de caixa, segundo



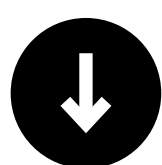
25

recomendação do CEO da Blue Numbers Consultoria, deve ser acompanhado toda semana, “estabelecendo projeções de dois meses à frente, detectando o quanto antes se algum débito terá de ser renegociado por falta de liquidez, ou se haverá a necessidade de tentar antecipar algum valor a receber”. Criar rituais de análise que promovam rotinas e hábitos de avaliação dos indicadores ajuda a manter a consistência no controle do negócio. “A gestão financeira não implica fazer só uma vez os controles, mas sim



estabelecer uma continuidade no processo”, diz Galhardo. Essa regularidade exige a definição de datas para o acompanhamento dos dados e a atribuição de responsabilidades aos colaboradores envolvidos na operação.

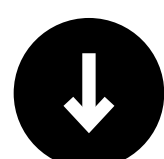
26 Também é importante envolver a equipe nas metas do negócio e na análise do desempenho. “Mostre que bater um número de vendas ou reduzir desperdícios impacta o resultado e até pode gerar bônus”, afirma Silva. “Time engajado com o financeiro faz a diferença.”



ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

27

A dinâmica dos indicadores sinaliza, entre outras variações, a influência de fatores sazonais nas vendas – caso de datas comemorativas – e alterações nos padrões de consumo dos clientes. Os números dão pistas de quais aspectos demandam correções. “Posso, por exemplo, ter de mexer nos preços, na quantidade de clientes ou no mix de produtos e serviços oferecidos”, enumera Iavelberg. “Cabe ainda identificar se as despesas



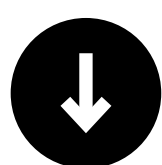
fixas estão muito altas ou se há desperdícios.” A partir da análise do comportamento do negócio, o franqueador poderá promover ajustes operacionais para melhorar os resultados. Se os números não estiverem alinhados com as projeções, uma alternativa é a redução de gastos. “É sempre uma prática recomendada, mas deve-se tomar cuidado para não corroer a performance da franquia”, pondera Melo. “Muitas vezes, é natural que se pense em reduzir custos fixos com aluguéis mais baratos, mas, se forem pontos mal localizados, as vendas



também poderão diminuir”, diz. Demitir funcionários mais experientes e substituí-los por juniores que ganhem menos também pode ser um equívoco se os novatos não se mostrarem aptos a manter o desempenho.

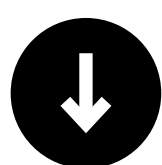
29

Outra possibilidade para aumentar as receitas é o reajuste dos valores praticados. Aqui, também, orienta-se observar de perto as reações do mercado. “Se estiverem além da capacidade de consumo dos clientes, pode ser uma estratégia arriscada”, considera o professor. “Em um cenário de inflação que tem corroído o



poder de compra, é preciso tomar cuidado para não ser substituído por concorrentes mais eficientes na precificação.” A implantação dessa medida ainda esbarra no alinhamento com a política comercial estabelecida pelo franqueador.

30 Entre as estratégias para engordar o faturamento, destaca-se a das promoções. Adotá-las, no entanto, envolve o risco de comprometer as margens do franqueado, alerta Melo. “Essa prática costuma atrair a atenção dos consumidores, mas não deve ser recorrente, pois pode diluir o lucro.



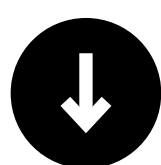
Como driblar as armadilhas financeiras

31

Erros na gestão financeira da franquia podem surgir antes mesmo da abertura, muitas vezes pela falta de definições que geram problemas futuros. Veja os mais comuns e como evitá-los.

GANHO DO FRANQUEADO X INVESTIMENTO NO NEGÓCIO

Um dos pontos mal resolvidos passa pela falta



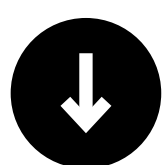
32

de uma pergunta, muitas vezes negligenciada pelo franqueador, segundo Galhardo, que deveria ser anterior à assinatura do contrato: se o franqueado vai estar à frente do negócio, quanto ele espera tirar mensalmente de rendimentos para remunerar seu trabalho? Se toda a margem for destinada a esse fim, há o risco de, depois de cinco anos, não haver nem capital para investir em uma reforma na loja, o que pode ser exigência da marca para a renovação do contrato. “Isso tem que ser conversado no início”, diz



33

o consultor. “Para, no final das contas – e isso vemos aos montes –, não termos o fenômeno da empresa falida e da pessoa física milionária.” “Se a expectativa é a de que o negócio gere por mês um lucro de R\$ 10 mil, R\$ 15 mil ou R\$ 20 mil, é preciso saber com clareza qual o destino para esse montante”, complementa. “Ele vai virar caixa efetivamente, até por questões de prazo de recebimento das vendas parceladas? Vai compor *payback* [recuperação do investimento]? Ou todo esse capital será mesmo para os gastos pessoais do franqueado?”

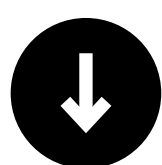


MISTURA DAS CONTAS

A mistura das finanças pessoais com as do negócio já adquiriu o status de erro clássico no franchising.

34

“Muitas vezes, o franqueado não possui nem contas correntes distintas para a pessoa física e a jurídica, e creio que isso também é falha do franqueador, que deveria dar uma orientação melhor sobre o tema já no início das tratativas”, avalia Galhardo. A separação clara entre os gastos pessoais e os da franquia é importante até para que a própria saúde financeira da empresa

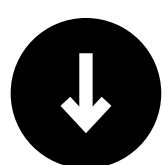


não seja mascarada. Bons resultados de venda podem não significar retornos para potencializar o negócio se o capital for todo destinado a despesas pessoais do franqueado.

PROVISÃO DE CAIXA

35

Outro tema delicado é viver apenas do caixa do mês. “Vimos isso acontecer bastante na pandemia”, lembra Iavelberg. “Quando a receita se extinguiu de uma hora para a outra, quem não tinha reserva de quatro, cinco ou seis meses quebrou ou se endividou

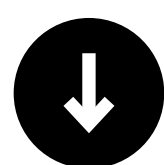


muito com financiamentos.” Provisões para períodos seguintes precisam prever inclusive despesas sazonais, como as do décimo terceiro salário dos funcionários.

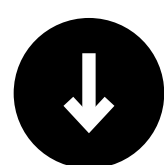
QUEBRA DA SAZONALIDADE

36

Negócios que possuem um caráter mais forte de sazonalidade precisam buscar alternativas para quebrar a dependência em relação a determinadas datas. É o que acontece com marcas de chocolate que vendem um volume muito mais significativo durante



a Páscoa, ou confecções focadas em moda praia. Existem dois caminhos para amenizar os efeitos da concentração de faturamento em fases restritas do ano. Um deles é ampliar o mix de produtos ou serviços para potencializar a rentabilidade do negócio nos demais períodos – há chocolaterias que adotam linhas de sorvete no verão e investem em especialidades de café no inverno, por exemplo. A outra via de ação segue justamente pela gestão financeira dos recursos. “Deve haver o planejamento de como economizar e cortar

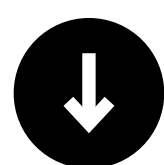


custos nos meses de baixo movimento”, pontua o CEO da Blue Numbers Consultoria.

DIVERSIFICAÇÃO DA RECEITA

38

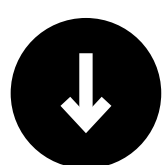
Além de apostar as fichas em um único cliente ou concentrar o faturamento em uma quantidade pequena deles, um problema que acomete os franqueados nestes tempos de digitalização é “ficar muito dependente de vendas por impulsionamento nas redes sociais”, especifica Iavelberg. “Nesse caso, mesmo que estejamos falando de milhares



de consumidores, é uma fonte que, se enfrentar situações como mudança de algoritmo nos motores de busca ou falta de recursos para investir na ‘turbinação’ do alcance do conteúdo, poderá ter a receita comprometida.”

39 Em se tratando de dependência de um só produto ou de uma única linha de produtos ou serviços, há o perigo de surgirem concorrentes que roubem mercado da marca e, assim, derrubem substancialmente a sua receita.

Para evitar esse tipo de risco, vale sempre negociar com o franqueador e cobrar dele

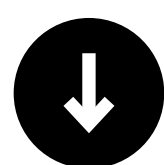


estratégias de diversificação dos itens ofertados. Os indicadores financeiros podem ajudar muito a evidenciar o quanto o faturamento está concentrado em poucos canais, clientes ou soluções oferecidas para a marca.

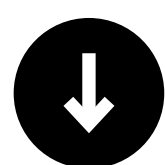
40

De olho nas contas da rede

A franqueadora é peça-chave na gestão financeira da sua rede, oferecendo orientação, ferramentas e suporte constantes. Como lembra Melo, “o modelo de franchising parte da premissa



de que não é necessário ter formação em negócios”. Por isso, o desenvolvimento gerencial, e especialmente o financeiro, deve fazer parte dos treinamentos e do acompanhamento contínuo ao franqueado, com orientação direta na análise de fluxo de caixa, margens e estratégias para melhorar resultados, além de *benchmarks* que permitem analisar o desempenho entre unidades. Se estiver abaixo, a comparação com as de melhor performance ajuda a identificar ajustes necessários. Ainda assim, cabe ao empreendedor investir na própria capacitação.



Apresentado por



Produzido por



Pequenos negócios sustentam milhões de famílias e impulsionam a economia brasileira

1

No mês em que se celebra o Dia do Empreendedor, a CAIXA, parceira histórica do setor, reforça o papel estratégico de oferecer soluções para cada etapa da jornada empreendedora

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam 98% do universo corporativo nacional, segundo dados do Sebrae. Espalhadas por todos os cantos do país — do comércio de bairro às plataformas digitais —, são responsáveis por movimentar comunidades, gerar empregos e garantir renda para milhões de famílias. Mais do que números, refletem a diversidade do Brasil, traduzida em iniciativas que unem tradição, criatividade e inovação.

Essa relevância vai muito além da economia. As MPEs têm papel social ao incluir populações vulneráveis, dar oportunidades para novos empreendedores e manter viva a cultura produtiva





2

de cada território. Em outubro, esse protagonismo ganha ainda mais visibilidade: no dia 5, o calendário nacional celebra tanto o Dia do Empreendedor quanto o Dia da Micro e Pequena Empresa, datas que reforçam a importância desse segmento para o desenvolvimento regional e a redução das desigualdades sociais.

Ser empreendedor no Brasil, como se sabe, é uma trajetória com desafios diários e concorrência cada vez mais acirrada, exigindo constante atualização e acompanhamento das tendências de inovação e tecnologia. Nesse cenário, toda conquista resulta de esforço, resiliência e, sobretudo, criatividade.

É justamente para fortalecer essa jornada que a CAIXA se coloca como parceira estratégica dos pequenos negócios. Mais do que crédito, o banco oferece confiança e solidez com portfólio de soluções desenhado para apoiar desde os primeiros passos até a expansão da empresa. Entre os produtos estão linhas



de financiamento para capital de giro e investimento, maquininhas de cartões, soluções de pagamento e recebimento, seguros, consórcios e programas de orientação que ajudam a simplificar a gestão.

SÉRIE “VOU DE CAIXA” MOSTRA HISTÓRIAS REAIS E INSPIRADORAS

Essa presença já foi destacada em conteúdos do “Vou de CAIXA”, publicados neste espaço. Nos episódios anteriores, empreendedores mostraram como o apoio da instituição foi decisivo tanto para ampliar estoques em um e-commerce como para tornar a gestão financeira mais eficiente em empresas da construção civil. São exemplos que ilustram como a combinação de crédito acessível e tecnologia pode mudar a rotina e abrir espaço para o crescimento.

Estar ao lado dos micro e pequenos negócios é, portanto, uma aposta no futuro do país. Ao apoiar esse segmento, a CAIXA ajuda a manter viva a economia real, que pulsa no cotidiano das cidades e sustenta milhões de famílias. Mais que uma celebração em outubro, trata-se de reconhecer, todos os dias, que os pequenos empreendedores são protagonistas da inovação, da geração de emprego e da construção de um Brasil mais forte e inclusivo.

CONEXÃO EMPRESARIAL: APOIO EXTRA DA CAIXA PARA QUEM EMPREENDE

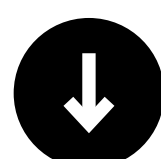
Confira as condições especiais que a CAIXA preparou para se conectar com a sua empresa no Mês do Empreendedor. [Clique aqui e saiba mais.](#)



pegn.com.br

**NOS ACOMPANHE
NAS REDES SOCIAIS**

ASSINE PEGN



PEQUENAS
Empresas
& GRANDES
Negócios

100
ANOS DE GLOBO