



Parceria ou Franquia? É isso que deve ser resolvido

Franciele de Souza Oliveira. MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas – Unidade Contagem. Graduada em Engenharia Mecânica pela Faculdade Pitágoras (2017). E-mail: francielesouza86@hotmail.com. Belo Horizonte, 2020.

Juan Ferrari Rizzo. Juan Ferrari Rizzo. Doutor em Geografia. Professor de Metodologia Científica e Orientação de TCC no Núcleo de Pós-Graduação e Ensino a Distância do Senac Minas. E-mail: frizzobh@yahoo.com. Belo Horizonte – MG, 2020.

RESUMO

Neste Caso para Ensino é apresentada a situação de dois amigos: Júlio e Pedro, que se tornaram sócios com a necessidade de se adaptar e permanecer no mercado após mudanças em sua área de atuação. Com a abertura de parceiras da Brechó Móveis, eles têm que se decidir como manterão a distribuição de lucro sem causar desgaste entre os parceiros e alcançar uma fatia maior no mercado.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Mudança. Parcerias.

O que acontece?

Júlio e Pedro eram amigos de longa data e cada um atuava em um ramo específico do comércio, Júlio no ramo de venda de aparelhos de telefonia móvel e Pedro com a venda do plano de telefonia, ambos abriram os negócios em uma época favorável em sua área de atuação e conseguiram prosperar no mercado, até que as vendas sofreram declínio devido à mudança de comportamento no mercado, inserção e mais acessibilidade aos produtos que antes eram vendidos somente em lojas físicas, obrigando os dois amigos a repensarem seus negócios. Então, Júlio e Pedro se uniram e abriram um novo tipo de comércio, totalmente diferente dos empreendimentos anteriores, surgia então a Brechó Móveis, uma empresa de eletrodomésticos, focada na venda de produtos reoperados, localizada em Santa Luzia. As mercadorias são compradas em leilões e remanufaturadas para venda. A empresa foi um

sucesso e com apenas dois anos de existência alcançou o número de 16 lojas espalhadas na região metropolitana de BH, nas quais cinco destas lojas eram de dois parceiros, pessoas que gostaram do modelo de negócio e investiram na ideia.

Os parceiros investiam no *layout* e abertura da loja e compravam as mercadorias exclusivamente de Pedro e Júlio. Mensalmente o lucro era apurado e os parceiros deveriam pagar para eles uma parte desse lucro. Pedro e Júlio dividiam com os parceiros todas as despesas administrativas e de logística. Eles eram os responsáveis por toda a gestão administrativa, compra, logística e decisões relacionadas à marca. Os sócios não estavam preparados para tamanho crescimento e a equipe financeira não estava suportando a forma de trabalho dos parceiros, que não seguiam os procedimentos, criando assim um modelo de trabalho paralelo ao existente e conturbando os processos. Os parceiros também não estavam satisfeitos com a gestão do empreendimento. Tantos conflitos geraram perdas financeiras e um desgaste no relacionamento entre os empresários. Com o intuito de resolver os conflitos e manter a rentabilidade da Brechó Móveis, os sócios estão estudando a possibilidade de mudar a forma de parceria para franquia. Pedro acha que eles não estão preparados para este modelo de gestão, já Júlio aposta que esta mudança vai trazer alívio no serviço e mais tranquilidade para o controle financeiro da empresa, e eles terão mais tempo para investir em estratégia comercial em suas lojas. Então, o que fazer?

Pedro e Júlio: dois bons amigos

Pedro e Júlio se conheceram na faculdade, ambos cursavam administração. Pedro, doze anos mais velho que Júlio, buscou o curso para aprimorar seus conhecimentos e administrar melhor sua empresa, possuía muito conhecimento adquirido na prática e sentiu a necessidade de se adaptar às mudanças de gestão, mas sempre muito conservador nas tomadas de decisões. Júlio, um jovem sonhador, mas sem experiência no mercado, buscava se encaixar no mundo dos negócios, sempre ambicioso e com ideias inovadoras, escolheu o curso na intenção de abrir sua própria empresa, mas ainda não tinha ideia em qual área atuaria.

Pedro já atuava na comercialização de vendas de plano de telefonia, e viu o mercado abrir novas portas e oportunidades; foi ele quem sugeriu a Júlio a abertura de lojas físicas para a venda de aparelho de celular. Ele tinha contato com vários parceiros do ramo e ajudou Júlio a entrar no mercado. Júlio vendia os aparelhos e indicava Pedro para comercializar os planos, esta parceria indireta gerou bons frutos e ambos conseguiram a estabilização no mercado.

Com o passar do tempo, o negócio já não estava tão rentável e era preciso mudar a estratégia, a globalização aumentou a competição no mercado de telefonia e os dois amigos começaram a repensar e novas ideias para se manter no mercado. Pedro tinha muitos contatos com empresários de diversos ramos, e viu um novo tipo de negócio ser a mudança que precisava, mas para iniciar nesta nova empreitada era preciso um capital de giro alto, foi aí que teve a ideia de fechar uma sociedade com Júlio, afinal os dois já trabalhavam indiretamente juntos e compartilhavam da mesma intenção de conquistar novos mercados. Em uma conversa informal com um de seus amigos que tinha uma fábrica de sofá, Pedro ouviu falar de leilões de produtos reoperados, grandes empresas faziam leilões de linha branca com mercadoria de logística reversa e com pequenos defeitos, o frete era por conta do comprador.

Pedro então estudou mais a fundo como funcionavam os leilões, fez contato com pessoas que já compravam há mais tempo e descobriu um mercado ainda em desenvolvimento e com muito a oferecer. Fez um projeto para uma primeira compra, calculou os custos e apresentou a Júlio como uma oferta de sociedade. Júlio não pensou duas vezes e apostou suas fichas nesta nova empresa. Ambos fecharam suas empresas antigas, e investiram todo seu capital para se aventurar no ramo de eletrodomésticos, fazendo surgir a Brechó Móveis.

A Brechó Móveis

A Brechó Móveis surgiu timidamente em Santa Luzia, Minas Gerais. Seu público-alvo era as classes C e D. Pedro e Júlio fizeram a primeira compra no leilão de linha branca, adquiriram alguns poucos tipos de móveis com outros fornecedores para compor a loja, criaram sua marca e inauguraram a loja

dezoito meses depois de ter começado todo o planejamento. A loja foi um sucesso, com preço e forma de pagamentos bem acessíveis ela teve uma explosão de venda, e com menos de três meses foi preciso renovar o estoque.

Os dois amigos, e agora sócios, não estavam prontos para tamanho sucesso e se viram na necessidade de montar uma equipe para auxiliar na gestão financeira da empresa, para que ambos pudessem focar nos leilões, pois estes exigiam muito tempo e planejamento para realizar uma excelente compra.

Com a equipe formada, Júlio ficou atuando na parte financeira e Pedro ficou responsável pelos leilões, estudando os lotes de mercadoria e cuidando da logística dos mesmos. Com o sucesso da loja em Santa Luzia, surgiu a ideia de abrir outras lojas; eles tinham dinheiro em caixa para o investimento, e com pouco mais de um ano já haviam aberto outras nove lojas espalhadas pela região metropolitana de BH.

O grande e rápido sucesso da Brechó Móveis despertou em dois outros empresários o interesse pela loja. Mateus e Deivid eram locadores dos imóveis de algumas lojas da Brechó, e eles procuram Pedro e Júlio para conhecer o funcionamento da empresa e entender como os sócios conseguiram em tão pouco tempo conquistar uma fatia tão grande do mercado de eletrodomésticos. Pedro, percebendo o interesse de Mateus e Deivid pela Brechó Móveis e visando expandir a marca, fez uma proposta de parceria para eles. Nada muito planejado, a intenção de Pedro era aumentar o lucro e tornar a marca mais conhecida no mercado. Mateus e Deivid logo aceitaram a proposta, e ficou definido que Pedro e Júlio seriam fornecedores exclusivos das mercadorias, enquanto o *marketing* seria de responsabilidade deles, assim como toda a gestão de distribuição das mercadorias e da marca. Não foram discutidos muitos detalhes, na euforia de ver os negócios prosperarem, nenhuma das partes formalizou a proposta e como seriam apurados os resultados.

Como começaram os problemas

Tudo ia muito bem. Com dois meses de parceria, Mateus já tinha aberto três lojas e Deivid já estava com duas. A princípio todas as despesas operacionais foram assumidas por Pedro e Júlio, e todas as contratações deveriam passar

pela equipe deles; a receita de todas as vendas realizadas nas lojas dos parceiros deveria ser remetida para o escritório, que era responsável também pela conferência de caixa e apuração das vendas diárias. O sistema e as máquinas utilizadas para a venda estavam no CNPJ da Brechó Móveis e o escritório tinha acesso a toda a movimentação financeira das lojas; o lucro seria apurado e os parceiros teriam direito a metade deste lucro.

Em certa ocasião, o setor financeiro notou retiradas nos caixas com o lançamento discriminado como fundo de caixa. Ao indagar os parceiros, eles alegaram que estavam fazendo um caixa para pagamento dos seus funcionários. Mas o valor retirado não era compatível com a folha repassada pelo departamento de pessoal, e assim, após três meses de parceria e nenhum acerto realizado, descobriu-se que os parceiros estavam tomando autonomia na administração das lojas. Eles começaram a fazer contratação sem o conhecimento do setor responsável e passaram a não registrá-los pelo CNPJ do Brechó Móveis; começaram a fazer publicidade local e tomar decisões sem consultar a equipe responsável. Muitas despesas, como material de limpeza, de uso e consumo, combustível, vale-transporte e outros não identificados, foram lançadas nos caixas fazendo com que as vendas em dinheiro não fossem remetidas integralmente para o escritório.

Os sócios, percebendo a queda no envio do dinheiro para o escritório e a autonomia na gestão criada pelos sócios, perceberam um furo na gestão financeira da empresa, pois os gastos com pessoal e o controle dos custos apurados não estava incluído nos gastos dos parceiros, causando assim um erro na apuração de lucro.

Júlio sugeriu agendar uma reunião com os parceiros para regularizar e entender a situação; fez um levantamento de todas as despesas que foram lançadas no caixa e apurou as vendas realizadas e todas as mercadorias que foram repassadas para os parceiros no período de três meses. Segue abaixo o modelo de apuração utilizado por Júlio para o acerto:

APURAÇÃO DE RESULTADO MÊS	
COMPRA DE MERCADORIA	985.000,00
IMPOSTO - 5% PROVISÃO	49.250,00
CUSTO TOTAL DA MERCADORIA	1.034.250,00

DESPESAS ADMINISTRATIVAS MÊS	
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	10.000,00
PUBLICIDADE	85.000,00
CUSTO DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO	110.000,00
FRETE	24.000,00

DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADO	
TRANSFERÊNCIA DE MERCADORIA	31.161,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS - 3%	6.870,00
TOTAL A PAGAR	38.031,00

FATURAMENTO DA LOJA PARCEIRA	66.300,00
DESPESAS COM MERCADORIA	-31.161,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-6.870,00
LUCRO APURADO DA LOJA	28.269,00

ACERTO DE CONTAS	
TRANSFERÊNCIA DE MERCADORIA	31.161,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS- 3%	6.870,00
50% DO LUCRO APURADO	14.134,50
TOTAL A REMETER	52.165,50

TOTAL DAS DESPESAS	229.000,00
--------------------	------------

FATURAMENTO TOTAL DO GRUPO	2.210.000,00
FATURAMENTO DA LOJA PARCEIRA	66.300,00
% SOBRE O FATURAMENTO TOTAL	3,00%

Neste modelo de apuração, os parceiros teriam a participação nas despesas administrativas conforme a representatividade do faturamento por loja sobre o faturamento total do grupo. Nas despesas administrativas estavam incluídas despesas com contabilidade, publicidade, fretes do centro de distribuição para lojas e o próprio custo do centro de distribuição, que era composto por salários dos funcionários administrativos e de logística, custo do aluguel, despesas com água, luz, internet e telefonia. Para apuração do lucro, o custo da mercadoria, transferido do CD para as lojas seria pago para os sócios e considerado como despesa para apuração de resultado, o mesmo seria feito com as despesas administrativas. Os sócios teriam direito a metade do lucro apurado.

Ao apresentar os números para o acerto, os parceiros não concordaram com o resultado e a forma de apuração, sugerindo que existiam divergências quanto às despesas apuradas e à cobrança integral das mercadorias que foram do centro de distribuição para as lojas parceiras. Eles questionaram que a proporção do lucro e das despesas com a compra da mercadoria deveriam ser as mesmas, questionaram que o custo com a manutenção das lojas, tipo aluguel, água e luz não foram considerados na apuração total, tornando um peso maior para eles nas despesas e diminuindo assim o seu lucro. Outro ponto questionado foi o fato de que as despesas administrativas não poderiam ter relação direta com o faturamento. Eles argumentaram que o faturamento era resultado do esforço individual de cada loja, que tinham estratégias de

vendas conforme a região onde estavam localizadas, não sendo possível mensurar o quanto a publicidade feita por eles impactou neste faturamento. Os ânimos se exaltaram e não chegaram a um ponto comum que resolvesse a situação. Na tentativa de solucionar o problema, o contador da empresa foi chamado para intervir. Ele escutou os argumentos das partes, refez a apuração dos resultados e apresentou duas possíveis soluções para a situação: fazer o acerto na modalidade parceria, considerando as despesas dos parceiros para apuração, e fazer um contrato para não haver discussões futuras, ou assumir o modelo de franquia e considerar os parceiros independentes.

O que pode ser feito?

Após escutar os argumentos das partes e entender a insatisfação de cada um, o contador, como já foi dito, apresentou duas situações:

Na primeira, o acerto seria realizado conforme combinado inicialmente, o lucro apurado seria distribuído meio a meio com as partes; nas despesas dos parceiros seriam consideradas somente as que fossem vinculadas às lojas e as mercadorias teriam o custo rateado pelas partes, e a partir daí seria firmado um contrato regularizando a situação e deixando claro que toda a gestão seria responsabilidade de Pedro e Júlio, e todos os acertos futuros seriam desta forma.

Apesar de não o achar viável financeiramente, Pedro gostou mais deste modelo. Ele acha que desta forma o controle da empresa ficará seguro e em sigilo, assim como os fornecedores e os leilões, evitando abrir uma concorrência no mercado. Outro ponto é que ele teme pela qualidade no atendimento. Com o processo seletivo para admissão de vendedores passando pelo escritório, ele garante um padrão e um perfil adequado ao estilo da loja. E o ponto principal é o lado emocional, todo projeto foi idealizado inicialmente por Pedro, e ele não gostaria de deixar o controle de gestão e publicidade por conta de terceiros, com o medo de descaracterizar o modelo original da Brechó.

Segue abaixo o modelo de apuração sugerido pelo contador:

APURAÇÃO DE RESULTADO	DESPESAS ADMINISTRATIVAS
-----------------------	--------------------------

COMPRA DE MERCADORIA	985.000,00	HONORÁRIOS CONTÁBEIS	10.000,00
IMPOSTO - 5% PROVISÃO	49.250,00	PUBLICIDADE	85.000,00
CUSTO TOTAL DA MERCADORIA	1.034.250,00	CUSTO DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO	110.000,00
		FRETE	24.000,00
		TOTAL DAS DESPESAS	229.000,00
DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADO			
TRANSFERÊNCIA DE MERCADORIA	31.161,00	FATURAMENTO TOTAL DO GRUPO	2.210.000,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS - 3%	6.870,00	FATURAMENTO DA LOJA PARCEIRA	66.300,00
TOTAL A PAGAR	38.031,00	% SOBRE O FATURAMENTO TOTAL	3,00%
FATURAMENTO DA LOJA PARCEIRA			
FATURAMENTO DA LOJA PARCEIRA	66.300,00		
DESPESAS COM MERCADORIA	-31.161,00		
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-6.870,00		
DESPESAS DE MANUTENÇÃO DA LOJA	-8.000,00		
LUCRO APURADO DA LOJA	20.269,00		
ACERTO DE CONTAS			
TRANSFERÊNCIA DE MERCADORIA 50%	15.580,50		
DESPESAS ADMINISTRATIVAS - 3%	6.870,00		
50% DO LUCRO APURADO	10.134,50		
TOTAL A REMETER	32.585,00		

Desta forma, parte dos pedidos dos parceiros seria atendida, pois ele considerou as despesas com a manutenção das lojas na apuração do resultado e os sócios teriam que arcar com metade do custo da mercadoria.

A segunda situação assumia o modelo de franquia. A marca passaria por uma avaliação e seria definido um valor fixo que os parceiros pagariam para os sócios; as mercadorias seriam cobradas integralmente dos parceiros, ou eles teriam a opção de comprar independente, desde que seguindo o padrão de preços. Desta forma, não haveria rateio das despesas, elas seriam de total responsabilidade de Pedro e Júlio, inclusive as realizadas pelos parceiros e lançadas no caixa.

Pedro não estava satisfeito com o modelo de franquia, ele pensava que, se mal avaliada, o valor pago pelos parceiros poderia não ser justo, e com o sucesso da loja, ele poderia levar prejuízo. Já Júlio acreditava que desta forma eles teriam mais tempo para melhorar a gestão de vendas das suas lojas, e que o modelo de franquia seria bem útil para a divulgação e expansão da marca, já que com o sucesso da Brechó, eles poderiam aderir novos franqueados e ter

um alcance maior no mercado, sem ter que fazer um grande investimento, e Júlio acredita que com a padronização dos processos eles ainda teriam controle sobre a marca e a gestão do negócio, sem perder as raízes da Brechó.

Os dois sócios agora têm um grande dilema a resolver. Pedro tem a preferência por manter a empresa sob os seus cuidados e de Júlio, temendo perder a gestão da Brechó e descaracterizar a empresa. Júlio está empolgado pelo modelo de franquia e imaginando diversas possibilidades para expandir a marca no mercado. Qual a melhor decisão para a perpetuidade da Brechó no mercado? Manter a parceria ou migrar para o modelo de franquia? Uma dessas duas opções deve ser assumida pelos sócios. Mas, qual?