

PATRICK MACHRY

DIAGNÓSTICO DA EMPRESA
DEMAJU CABELEIREIROS PARA A CRIAÇÃO
DA SUA FRANQUIA

FLORIANÓPOLIS
2003

PATRICK MACHRY

DIAGNÓSTICO DA EMPRESA
DEMAJU CABELEIREIROS PARA A CRIAÇÃO
DA SUA FRANQUIA

Projeto de estágio para apresentado
ao curso de Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
para conclusão do mesmo, sob a
orientação do professor Carlos W. Mussi
e co-orientação do Professor Alexandre
Marino.

FLORIANÓPOLIS
2003

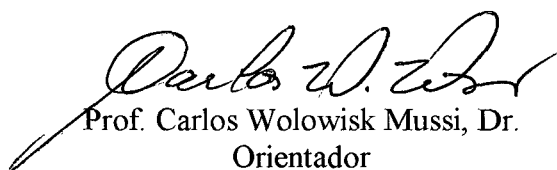
PATRICK MACHRY

DIAGNÓSTICO DA EMPRESA
DEMAJU CABELEIREIROS PARA A CRIAÇÃO
DA SUA FRANQUIA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 02 de julho de 2003.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Carlos Wolowisk Mussi, Dr.
Orientador


Prof. Dante Marciano Girardi, Msc.
Membro


Prof. Altamiro Damian Préve, Msc.
Membro

AGRADECIMENTOS

Quero iniciar meus agradecimentos à minha família, especialmente a minha mãe Maria e irmãs Cristina e Cristiane, pelo apoio e paciência despendida comigo, compreendendo a minha ausência em momentos importantes de suas vidas para a construção deste trabalho.

A minha namorada Geila, agradeço por sempre estar ao meu lado, apoiando-me nos momentos de desânimo e incentivando-me ainda mais nos instantes de alegria.

Aos meus amigos, agradeço a compreensão durante as minhas faltas e apoio durante a longa jornada acadêmica.

Agradeço ao Professor Mussi pela orientação e atenção despendida para a elaboração deste trabalho.

Agradeço ao Professor Alexandre Marino por sua contribuição, a qual em muito enriqueceu este trabalho.

Agradeço a todos os colegas de faculdade, pelo que trouxeram de bom e ruim para o ambiente de estudo, pois é também com os erros dos outros que aprendemos. Em especial, agradeço àqueles que, junto comigo, passaram noites em claro e muitos outros sábados e domingos a fio sobre os livros para estudarmos juntos para provas e elaboração de trabalhos.

Agradeço ao Demaju Cabeleireiros pela abertura oferecida e tornar-se o tema central deste trabalho, mostrando maturidade de uma empresa que deseja conhecer-se melhor para crescer.

Enfim, agradeço a Deus pela companhia durante toda esta caminhada e oportunidade de desfrutar de tão singular privilégio.

“Se você se conhece e ao inimigo, não precisa
temer o resultado de uma centena de
combates“

Sun Tzu, 500 a.C.

“Um investimento em conhecimento sempre
paga o melhor juro“

Benjamin Frankiln

RESUMO

MACHRY, Patrick. **Diagnóstico da empresa demaju cabeleireiros para a criação da sua franquia**. 2003. 108 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho teve por finalidade a construção de um diagnóstico da empresa Demaju Cabeleireiros, envolvendo aspectos pertinentes a criação da sua franquia. A pesquisa realizada é do tipo exploratória e baseada em um estudo de caso. Para tanto, foram levantadas informações primárias em documentos cedidos pela empresa e em entrevistas informais com gerentes e a proprietária, assim como informações secundárias em livros, artigos de revistas e na internet relacionados ao tema franchising. No país, é grande o número de micro e pequenas empresas abertas a cada ano, e proporcionalmente muitas delas fecham suas portas antes de completar o 3º ano de vida. No entanto, o número de empregos gerados por estas empresas é valioso dentro da economia nacional. Contrariando estes dados, é muito menor o número de insucessos de empresas que operam como franquia. Diante deste fato, a franquia torna-se uma opção ao empreendedor que deseja reduzir seus riscos, através da utilização de modelos já testados para gerenciar um novo negócio.

Palavras-chaves: *Franchising*, relacionamento, empreendedorismo.

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 - Número de Redes -----	16
Quadro 2.2 - Número de Unidades de Franquia-----	17
Quadro 2.3 - Representatividade do Faturamento (US\$ 1.000) -----	17
Quadro 2.4 - Evolução do Faturamento (US\$ 1.000)-----	18
Quadro 2.5 - Evolução do Número de Empregos (1.000)-----	19
Quadro 2.6 - Prazo Médio de Retorno do Capital-----	19
Quadro 2.7 - Taxa de Franquia (US\$)-----	20
Quadro 2.8 - Franchising de Marcas e Produtos -----	20
Quadro 2.9 - Franchising de Negócios Formatados-----	21
Quadro 2.10 – Estilos de Liderança -----	55
Quadro 4.1 – Organograma Demaju Cabeleireiros -----	69
Quadro 4.1 – Relação de Gastos da Franqueadora-----	84
Quadro 4.3 – Relação de mercadorias para a construção de 01 loja -----	85
Quadro 4.4 – Relação de serviços para a construção de 01 loja -----	86
Quadro 4.5 – Receita mensal média projetada -----	86
Quadro 4.7 – Cálculo do VPL e TIR do investimento-----	88
Quadro 4.8 – Gráfico da variação do VPL em função da receita-----	89
Quadro 4.9 – Variação do VPL em função do investimento e cenário -----	89
Quadro 4.10 – Ponto de equilíbrio para uma receita anual-----	90
Quadro 4.11 – Dados financeiros sobre concorrência -----	91

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
1.2	- PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.3	- OBJETIVOS	10
1.4	- JUSTIFICATIVA	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	- EMPREENDEDORISMO E FRANQUIA	13
2.2	- ESTUDO DE VIABILIDADE	24
2.3	- MERCADOS	25
2.4	- PESQUISA DE MERCADO	27
2.5	- ESTRATÉGIA DE MARKETING	28
2.6	- ASPECTOS JURÍDICO E LEGAL	29
2.7	- ASPECTOS TÉCNICOS	30
2.8	- INVESTIMENTO	31
2.9	- PROJETO DE INVESTIMENTO	33
2.10	- CONSTRUÇÃO DO DIAGNÓSTICO	39
3	METODOLOGIA	57
3.1	- TIPO DE PESQUISA	57
3.2	- COLETA DE DADOS	58
3.3	- LIMITAÇÕES	58
4	DIAGNÓSTICO DE MAJU CABELEIREIROS	60
4.1	- NATUREZA E TIPOLOGIA	60
4.2	- AMBIENTE	62
4.3	- ESTRUTURA	68
4.4	- PLANEJAMENTO	75
4.5	- PROCESSO DECISÓRIO	78
4.6	- ESTILO GERENCIAL	80
4.7	- PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE TRABALHO	81
4.8	- INVESTIMENTOS	84
4.9	- CONCORRENTES PARA A FUTURA FRANQUIA	90
4.10	- ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4 P's)	91
4.11	- PERFIL DO CANDIDATO A FRANQUEADO	96
5	PROGNÓSTICO	98
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
6.1	- CONCLUSÕES	103
6.2	- RECOMENDAÇÕES	104
	REFERÊNCIAS	105

1 INTRODUÇÃO

A atual situação da economia brasileira não é fácil para aqueles que pretendem abrir um novo negócio. Altas taxas de juros para financiamentos e estagnação do mercado representam riscos tanto para a criação de novas empresas quanto o crescimento das empresas existentes. Risco nem sempre percebido pelos empreendedores, tendo em vista a pouca longevidade das empresas no Brasil, que segundo o SEBRAE (2002), chega a 90% com menos de cinco anos de idade.

Dentro deste contexto, a opção por uma franquia por parte do empreendedor pode ajudar a reduzir o seu risco de insucesso e até lhe proporcionar uma vantagem competitiva diante da concorrência.

Com isso, a presente composição refere-se ao Trabalho de Conclusão de Estágio do Curso de Ciências da Administração, tendo como tema o *franchising* e por objetivo a estruturação da empresa Demaju Cabeleireiros para a criação de sua franquia.

Para o alcance de tal objetivo, são abordados diversos assuntos relacionados à área de *franchising*, de investimentos e administração geral, tais como história dos sistema de franquias, vantagens de desvantagens para o franqueador e franqueado, aspectos jurídicos, estudo de viabilidade, de mercado concorrente e fornecedor, análise de investimento, processos, dentre outros.

Também são abordados a metodologia do trabalho, com o tipo de pesquisa utilizado para a obtenção de informações necessárias, bem como as limitações e dificuldades encontradas no decorrer da elaboração deste. Por fim, a conclusão do trabalho traz recomendações sobre a estruturação da empresa em estudo afim de que a mesma tenha condições de criar e ofertar a sua franquia.

1.1 - Caracterização da organização

O Demaju Cabeleireiros é uma empresa prestadora de serviços do ramo de estética corporal e capilar. No início, era um pequeno salão localizado no bairro da Trindade e contava com apenas 01 funcionário, isto há 22 anos, a atual sócia majoritária da empresa. A empresa foi crescendo, mudou sua matriz para um outro endereço ainda no bairro da Trindade, para posteriormente fixar-se no Bairro Santa Mônica, à procura de um público diferenciado, de maior poder aquisitivo e com maiores exigências em termos de qualidade de serviços e atendimento.

Há cinco anos suas atividades foram extendidas até o centro da cidade, através da abertura de uma filial no Beiramar Shopping, 1º piso, que funcionou por um ano, até mudar para o piso térreo, na busca de mais espaço para atender aos clientes com uma diversidade maior de serviços. Há pouco mais de dois anos foi inaugurada uma segunda filial, em Blumenau, no Shopping Neumarket, há dez meses outra, dentro da praça de alimentação do Angeloni Supercenter, no bairro Capoeiras, e recentemente foi inaugurada a quinta loja da rede, na principal avenida do bairro Kobrasol, em São José.

Os salões hoje contam com cerca de 135 pessoas, entre funcionários registrados e profissionais autônomos; destas, 70 trabalham do Beiramar Shopping, 25 na loja do bairro Santa Mônica e 15 na loja de Blumenau, 12 na loja de Capoeiras e 13 na loja do Kobrasol.

Com o crescimento médio de uma loja nova a cada ano nos últimos três anos, e com isso já adquirir experiência de uma rede de lojas, o Demaju Cabeleireiros demonstra interesse em participar de um novo mercado, o de franquias. Por este motivo, torna-se importante a elaboração de um diagnóstico para que a empresa esteja apta a ofertar a sua **franquia**.

1.2 - Problema de Pesquisa

Diante dos argumentos já apresentados, é possível destacar a seguinte questão de pesquisa:

Como a empresa Demaju Cabeleireiros deve estruturar-se para ofertar a sua franquia?

1.3 - Objetivos

Os objetivos podem ser divididos em geral e específicos:

1.3.1 *Objetivo geral*

Desenvolver uma análise preliminar da empresa Demaju Cabeleireiros com o objetivo de permitir a oferta de sua franquia.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Traçar um perfil técnico e financeiro da empresa;
- Levantar informações sobre vantagens e desvantagens, assim como oportunidades e ameaças de concorrentes (tanto para a franquia quanto para o franqueado);
- Obter informações sobre os aspectos legais (mudanças e adaptações necessárias para a empresa oferecer a franquia), bem como os aspectos legais relacionados ao franqueador;

- Elaborar um diagnóstico organizacional objetivando uniformizar e padronizar os processos dentro da empresa afim de facilitar a futura criação e a administração da franquia, bem como a respectiva negociação com os candidatos a franqueados;
- Realizar um orçamento do investimento necessário para a abertura de uma loja, o ponto de equilíbrio, prazo médio de retorno, a lucratividade, entre outras análises econômico/financeiras, para o franqueador e franqueado.

1.4 - Justificativa

No país é grande o número de empresas abertas a cada ano. Igualmente, é grande a quantidade de empresas que não passam dos dois anos de vida. Dentre as causas dessa grande mortandade, estão a inexperiência dos empreendedores antes da abertura do negócio, no momento de reconhecer a oportunidade, o local escolhido, o valor necessário para investimento, entre outros. Também ocorrem erros após o nascimento do novo negócio, como má administração dos recursos, tanto financeiros quanto de pessoal.

Uma das alternativas para investidores reduzirem o risco de perda do capital investido é investir em uma franquia, utilizando-se desta forma, da experiência do franqueador tanto antes da abertura quanto depois, durante a gestão do empreendimento. Comprovando isto, de acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE e divulgada pela revista Empreendedor (2003), 62% dos negócios independentes fecharam nos últimos três anos, contra que apenas 3% dos negócios operados pelos sistema de franquia.

Outro fator que está ligado ao surgimento das novas empresas é o emprego. Com o agravamento da falta deste, a criação de novas empresas é primordial para a economia do país. Em especial, as prestadoras de serviços, que, justamente por venderem serviço, e este

serviço depender de pessoas para ser executado, são obrigadas a contratar mais pessoas à medida que os negócios expandem.

O ineditismo deste projeto está no fato de que é a primeira vez que é realizado um trabalho deste tipo dentro da organização em questão, e dentro da UFSC, este está entre poucos trabalhos relacionados ao tema *franchising*.

A projeto é viabilizado pela facilidade de acesso às informações referentes à empresa, pela quantidade de referencial teórico sobre os aspectos relacionados ao trabalho (franquia, administração de projetos, marketing), e pela possibilidade de sucesso da franquia, uma vez que será construído um sistema de franquia com base em uma marca conhecida e que trabalha há anos no mercado, o que lhe proveu muito conhecimento a cerca do negócio em que está inserida. Conhecimento que proporcionou crescimento na rede, que em 1999 era formada por duas lojas e hoje são cinco, com uma recém inaugurada loja na principal avenida do da cidade de São José e previsão de abertura de uma sexta para o próximo ano.

Outros dados obtidos através da Associação Brasileira de Franchising, a ABF, mostram que os negócios dentro do segmento Esporte, Saúde e Beleza, tiveram crescimento expressivo entre os anos de 1995 e 1999, com 186% de crescimento no faturamento, 642% no número de unidades abertas e 257% no número de empregos gerados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo fornecer uma base teórica que este projeto necessita para sua construção. Abordam-se os conceitos sobre empreendedorismo e franquia, além de aspectos mercadológicos, técnico, jurídico e legal.

2.1 – Empreendedorismo e Franquia

Empreendedorismo é definido por Schumpeter (1982) como o processo de mudança ou inovação tendo como função organizar novos recursos produtivos a fim de expandir a oferta.

Franquia ou *Franchising* (termo oriundo dos Estados Unidos) é uma estratégia para a comercialização de bens e serviços, baseada em um modelo pronto, a fim de garantir o sucesso de um empreendimento. É uma forma de empresas aumentarem suas participações nos mercados em que atuam, e ao mesmo tempo, uma oportunidade a empreendedores, pessoas dispostas a investirem recursos na abertura de um novo negócio, com riscos reduzidos.

As partes envolvidas no sistema de franquia são o franqueado e franqueador. Franqueado é aquele que assume a responsabilidade do negócio e adquire o direito de uso de uma marca ou patente. Franqueador é aquele que cede o direito de uso de uma marca ou patente em troca de algo.

A Franquia envolve uma relação estrita entre empresários, na qual um cede o direito de uso de marca para um outro empresário, para que este construa um novo

empreendimento e minimize os riscos de insucesso com os conhecimentos adquiridos do franqueador.

Tal cessão é realizada geralmente, mediante um valor e ou um percentual sobre o faturamento do franqueado. Roberto Baldi (*apud* Milman, 1996, p. 72) define franchising como:

O *franchising* tem por base a cessão do uso de marca de produto ou serviço para que se possa vende-lo ou presta-lo a terceiros. É a forma de estrita colaboração entre empresas através da qual se integra a distribuição de produtos e prestação de serviços.

Dependendo do tipo de negócio e da disponibilidade do franqueador, a franquia pode envolver não só o direito de uso de uma marca ou patente, mas também projetos de produção, arquitetônico, de mobiliário, de reforma e construção de instalações, treinamento e capacitação do franqueado e de seus funcionários, organização administrativa, estudo de mercado em potencial, pontos de venda, preços praticados, lançamentos de produtos, publicidade, assessoria jurídica e assistência técnica, entre outros serviços.

2.1.1 - A História do Sistema de Franquia

Segundo Cruz (1993), o *franchising* existia já na idade média, época em que a igreja católica concedia o direito de cobrança e coleta de impostos devidos à mesma aos Senhores de terras. Estes tinham como remuneração uma parte do que era arrecadado

O *franchising* passou por diversas transformações e até que em 1860, nos Estados Unidos, surgiu o *franchising* como relação entre dois particulares. Com o objetivo de ampliar sua participação no mercado e com poucos investimentos, a *Singer Sewing Machine* convocou alguns comerciantes independentes para que estes passassem a comercializar a marca *Singer* usando seus padrões e nome nos seus estabelecimentos. A implantação das lojas era feita com o capital dos comerciantes enquanto a *Singer* oferecia a franquia. A

Singer, ainda no século passado, obteve grande sucesso, pois teve seus produtos conhecidos em quase todo o território americano e os comerciantes reduziram os riscos do negócio, inerente em qualquer ramo de atividade, especialmente no seu início.

O sucesso da *Singer* com a estratégia do *franchising* levou outras empresas, ainda no século XIX a adotarem o mesmo sistema para expansão dos seus negócios, entre elas a *General Motors* em 1898 e a *Coca-Cola* em 1899. O *franchising* foi um grande apoio para expansão econômica dos EUA. Empresas dos mais variados ramos de atividades crescerem através do *franchising*, entre elas a *Hertz Rent a Car*, companhias de petróleo e um dos exemplos mais bem sucedidos de *franchising*, a rede de restaurantes de comida rápida *McDonald's* (CRUZ, 1993).

Mas o *franchising* teve seu grande momento após a Segunda Guerra Mundial, aproveitando a mão-de-obra excedente dos campos de batalha e das fábricas de material bélico.

No Brasil, o *franchising* teve seu início em 1910 com um sistema parecido como atual na venda de calçados. Nesta época, já havia a preocupação na seleção de representantes, condição fundamental para o sucesso de uma franquia. Depois surgiram os postos de gasolina, carrinhos de sorvete e escolas de idiomas, entre outras.

A partir da década de 70, com o surgimento dos *shopping centers*, o consumidor passou a exigir maior especialização do varejo e a marca do produto. Tal exigência incentivou a criação de novas marcas, e como forma de comercializá-las, o *franchising* foi uma opção a ser seguida.

No entanto, sua explosão no Brasil ocorreu em 1986, por três motivos: a vontade crescente da classe média de possuir negócio próprio, o fim da opção de especular no mercado financeiro pela criação do Plano Cruzado e redução da inflação a partir de 1987 (CRUZ, 1993).

Segundo a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), outro dado que chama a atenção é o crescimento de 96% no número de franquias de 1995 a 1999, passando de 23.765 unidades para 46.534 unidades instaladas. Em 2003, segundo a revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, o número total de unidades instaladas no Brasil é de 32.932, com previsão de crescimento em um curto prazo de 8.183 unidades.

A seguir, a Tabela 2.1 mostra o crescimento percentual e absoluto do número de redes de franquias no país.

Quadro 2.1 - Número de Redes

Segmento	1995	1999	Evolução
Alimentação	181	191	6%
Decoração, utilidades e construção	57	73	28%
Diversos	89	88	-1%
Educação e Treinamento	54	113	109%
Esporte, saúde e beleza	60	96	60%
Impressão, Sinalização e Fotografia	21	18	-14%
Informática e Eletrônica	21	29	38%
Lazer, Turismo e Hotelaria	31	34	10%
Limpeza e Conservação	19	31	63%
Locação de Veículos	15	12	-20%
Perfumaria e Cosméticos	32	37	16%
Produtos e Serviços para Veículos	32	35	9%
Vestuário	112	137	22%
Total	724	894	23%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (www.abf.com.br)

O segmento em que o Demaju Cabeleireiros está inserido, o de Esporte, saúde e beleza teve o terceiro maior crescimento, ficando atrás dos segmentos de Limpeza e conservação, com 63% e de Educação e treinamento, com 109%, e 37%.

O Quadro 2.2 mostra o crescimento no número de unidades de franquia de 1995 a 1999, onde o segmento em que o Demaju faz parte teve o maior crescimento, com 642%, ficando muito acima do segmento Diversos e Informática e Eletrônica, com 283% e 207% de aumento no número de unidades de franquia, respectivamente.

Quadro 2.2 - Número de Unidades de Franquia

Segmento	1995	1999	Evolução
Alimentação	3.352	4.945	48%
Decoração, utilidades e construção	1.098	1.935	76%
Diversos	2.531	9.697	283%
Educação e Treinamento	4.748	7.401	56%
Esporte, saúde e beleza	914	6.778	642%
Impressão, Sinalização e Fotografia	1.316	1.919	46%
Informática e Eletrônica	224	688	207%
Lazer, Turismo e Hotelaria	370	768	108%
Limpeza e Conservação	784	1.366	74%
Locação de Veículos	564	727	29%
Perfumaria e Cosméticos	3.539	5.563	57%
Produtos e Serviços para Veículos	1.446	1.735	20%
Vestuário	2.804	3.012	7%
Total	23.765	46.534	96%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (www.abf.com.br)

Sobre o faturamento das franquias, o segmento Esporte, saúde e beleza foi o de maior representatividade dentre os demais segmentos, com 26% do total.

Quadro 2.3 - Representatividade do Faturamento (US\$ 1.000)

Segmento	1999	ABC Percentual
Alimentação	1.429.114	12%
Decoração, utilidades e construção	487.688	4%
Diversos	2.382.695	20%
Educação e Treinamento	1.152.666	10%
Esporte, saúde e beleza	3.153.730	26%
Impressão, Sinalização e Fotografia	164.054	1%
Informática e Eletrônica	989.433	8%
Lazer, Turismo e Hotelaria	486.58	4%
Limpeza e Conservação	159.192	1%
Locação de Veículos	239.571	2%
Perfumaria e Cosméticos	539.142	4%
Produtos e Serviços para Veículos	201.209	2%
Vestuário	698.355	6%
Total	12.083.429	100%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (www.abf.com.br)

Dentre os demais segmentos que tiveram evolução no faturamento, todos foram inferiores a 100%.

Alguns segmentos apresentaram decréscimos nos seus faturamentos, como Produtos e Serviços para Veículos, com regressão de 66%, e Locação de Veículos, com 54% de redução, de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 2.4 - Evolução do Faturamento (US\$ 1.000)

Segmento	1995	1999	Evolução
Alimentação	1.954.502	1.429.114	-27%
Decoração, utilidades e construção	861.672	487.688	-43%
Diversos	781.15	2.382.695	205%
Educação e Treinamento	849.204	1.152.666	36%
Esporte, saúde e beleza	1.103.074	3.153.730	186%
Impressão, Sinalização e Fotografia	436.164	164.054	-62%
Informática e Eletrônica	420.087	989.433	135%
Lazer, Turismo e Hotelaria	470.922	486.58	3%
Limpeza e Conservação	122.07	159.192	30%
Locação de Veículos	521.28	239.571	-54%
Perfumaria e Cosméticos	602.582	539.142	-11%
Produtos e Serviços para Veículos	588.102	201.209	-66%
Vestuário	1.257.432	698.355	-44%
Total	9.968.241	12.083.429	21%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (www.abf.com.br)

Com relação à evolução do faturamento por segmento, Esporte saúde e beleza teve um crescimento de 186% comparado com 1995, ficando atrás apenas do segmento Diversos. Um fato que merece atenção neste quadro é de que a maioria das franquias teve um decréscimo no faturamento.

O próximo quadro mostra a evolução no número de empregos em cada segmento pesquisado, com destaque novamente para o segmento de esporte, saúde e beleza, com 257% de crescimento entre 1995 e 1999.

Quadro 2.5 - Evolução do Número de Empregos (1.000)

Segmento	1995	1999	Evolução
Alimentação	51.896	59.642	15%
Decoração, utilidades e construção	7.568	11.475	52%
Diversos	16.295	14.715	-10%
Educação e Treinamento	35.894	42.196	18%
Esporte, saúde e beleza	6.541	23.333	257%
Impressão, Sinalização e Fotografia	2.437	11.424	369%
Informática e Eletrônica	1.752	5.301	203%
Lazer, Turismo e Hotelaria	7.605	6.643	-13%
Limpeza e Conservação	4.615	12.601	173%
Locação de Veículos	4.436	4.048	-9%
Perfumaria e Cosméticos	13.811	10.585	-23%
Produtos e Serviços para Veículos	9.369	8.467	-10%
Vestuário	18.735	15.904	-15%
Total	179.167	226.334	26%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (www.abf.com.br)

Com relação ao prazo médio de retorno do capital, o segmento Esporte, saúde e beleza oferece em média um prazo médio de retorno de 10 meses, 02 meses abaixo da média entre todos os segmentos.

Quadro 2.6 - Prazo Médio de Retorno do Capital

Segmento	Meses
Alimentação	11
Decoração, utilidades e construção	9
Diversos	11
Educação e Treinamento	9
Esporte, saúde e beleza	10
Impressão, Sinalização e Fotografia	8
Informática e Eletrônica	9
Lazer, Turismo e Hotelaria	23
Limpeza e Conservação	9
Locação de Veículos	5
Perfumaria e Cosméticos	9
Produtos e Serviços para Veículos	15
Vestuário	12
Média Total	12

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (www.abf.com.br)

Com relação à taxa de franquia, apenas quatro, dentre os 12 segmentos de *franchising* aumentaram as suas taxas, sendo que nos demais houve o movimento inverso. Nesta situação, o segmento de maior redução foi o de Lazer, Turismo e Hotelaria com 70%, acompanhado pelos segmentos de Informática e Eletrônica, e Perfumaria e Cosméticos, ambos com 43%. O segmento de Esporte, saúde e beleza teve uma redução de 30%, conforme detalhamento do Quadro 2.7:

Quadro 2.7 - Taxa de Franquia (US\$)

Segmento	1995	1999	Evolução
Alimentação	14.562	13.6	-7%
Decoração, utilidades e construção	18.218	9.009	-51%
Educação e Treinamento	12.746	8.746	-32%
Esporte, saúde e beleza	20.181	14.498	-30%
Impressão, Sinalização e Fotografia	17.502	14.498	-18%
Informática e Eletrônica	14.727	8.756	-43%
Lazer, Turismo e Hotelaria	33.661	10.086	-70%
Limpeza e Conservação	10.732	10.964	2%
Locação de Veículos	21.093	24.427	14%
Perfumaria e Cosméticos	7.477	4.773	-43%
Produtos e Serviços para Veículos	13.844	14.54	5%
Vestuário	12.453	13.529	9%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (www.abf.com.br)

O quadro abaixo mostra indicadores gerais sobre o *franchising* de Marcas e Produtos no Brasil, entre 1995 e 1999.

Quadro 2.8 - Franchising de Marcas e Produtos

Indicadores	1995	1999	Evolução
Número de Estabelecimentos	32.009	35.525	11%
Empregos Diretos	689.213	768.364	11%
Faturamento (US\$1.000)	53.261.517	63.130.889	19%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (www.abf.com.br)

Todos mostram que houve crescimento, sendo que o indicador de maior evolução foi o de Faturamento, com 19%. Acompanhando o indicador anterior, Número de Estabelecimentos e Empregos Diretos apresentam um crescimento de 11% em ambos.

O quadro a seguir apresenta indicadores de negócios formatados. Todos os indicadores apresentam crescimento, sendo que os indicadores de maior crescimento são o de número de unidades próprias, com um crescimento de 172%, e o de unidades franqueadas, com crescimento de 82%.

Quadro 2.9 - *Franchising* de Negócios Formatados

Indicadores	1995	1999	Evolução
Nº Franqueadores	724	894	23%
Total de Unidades	23.765	46.534	96%
Unidades Próprias	3.694	10.055	172%
Unidades Franqueadas	20.071	36.479	82%
Empregos Diretos	179.167	226.334	26%
Faturamento (US\$1.000)	9.968.241	12.083.429	21%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (www.abf.com.br)

2.1.2 - *Vantagens e Desvantagens do Franchising*

De acordo com Simão Filho (1993), o *Franchising* oferece vantagens e desvantagens para franqueador e franqueado.

Vantagens ao franqueador:

- I. **Expansão da rede e novos mercados:** através da expansão da rede, o franqueador passa a ter possibilidade de ampliar o mercado em que atua, com o mínimo de custo, uma vez que este fica em grande parte a cargo do franqueado;
- II. **Notoriedade da marca:** A marca pode ganhar força com a franquia, já que com a expansão a marca ficará mais conhecida, aumentando a possibilidade de consumo e de entrada em mercados ainda inexplorados;

- III. **Volume de compras:** Com um número maior de estabelecimentos, o franqueador terá maiores de realizar maiores compras com custos menores. Estes custos poderão ser repassados aos franqueados, proporcionando uma redução no custo final do produto.
- IV. **Ausência de relação empregatícia:** Como a relação entre franqueador e franqueado é feita entre duas pessoas jurídicas, os custos com empregados são arcados pelo franqueado.
- V. **Custos:** Conforme o número de unidades da rede aumenta, os custos ficam menores na proporção em que estes são rateados entre o número de estabelecimentos. Por exemplo, gastos com publicidade e descontos obtidos na compra de um volume cada vez maior de mercadorias para revenda. Com o crescimento da rede, outros descontos podem ser obtidos, como o custo de administração (pessoal, consultoria para acompanhamento, custo de manutenção do sistema de informática).

Vantagens do franqueado:

- I. **Prestígio da rede franquadora:** o franqueado desfrutará da vantagem de participar de um negócio com reconhecimento e sucesso comprovado pelo próprio franqueador;
- II. **Sistema já testado:** o gerenciamento do negócio é facilitado para o franqueado, uma vez que já está construída a maneira como o negócio deve ser administrado;
- III. **Assistência permanente:** o franqueador oferece ao franqueado assistência técnica necessária para a dar início ao novo negócio, mesmo o franqueado não tendo experiência anterior. Esta assistência técnica inclui atenção constante do

franqueador para a com a rede, pois desta forma haverá um melhor atendimento às unidades franqueadas, através de desenvolvimento constante de produtos e serviços, beneficiando franqueador e franqueados.

O consumidor tem vantagens nessa relação, como o aumento de opção de consumo, já que com o aumento no número de estabelecimentos abertos, o consumidor poderá adquirir produtos nas lojas mais próximas de suas residências. Além disso, os preços entre as lojas franqueadas são compatíveis, mesmo estando em pontos diferentes. Outro benefício é a facilidade que as redes propiciam ao público pela qualidade de seus produtos, incentivando a criação deste tipo de negócio.

Para Simão Filho (1993), existem desvantagens na relação e *franchising*, tanto para o franqueado quanto franqueador.

Desvantagens ao franqueador:

- I. **Indisciplina do franqueado:** Pelo fato do franqueado ser um empresário independente, à medida que adquire experiência sobre o ramo de atividade, pode começar a descumprir obrigações acertadas em contrato. Uma das situações que podem gerar rebeldia por parte de franqueado é a sua dependência comercial, apesar de ser de livre escolha do franqueado.
- II. **Problemas de inadequação:** pode acontecer que o franqueado não demonstre aptidão ou competência necessária para gerir o negócio. Isto pode interferir no retorno financeiro e prejudicar a ambos;
- III. **Rentabilidade baixa:** em função de uma baixa rentabilidade, pode ocorrer que o franqueado passe a trabalhar ignorando os métodos de trabalho estabelecidos e

deteriorando a marca franqueadora. Esta atitude pode não só atrapalhar o franqueador, mas também as outras lojas da rede.

Desvantagens do franqueado:

- I. **Perda de autonomia empresarial:** cada participante do *franchising* têm direitos e obrigações a serem cumpridas. Em uma destas obrigações cabe ao empresário franqueado agir de acordo com o estabelecido com o franqueador, reduzindo desta forma a sua autonomia.
- II. **Controle externo:** O controle em certos casos é tão minucioso que o franqueador tem todas as informações sobre as atividades desenvolvidas dentro da organização.
- III. **Distribuição calculada:** o franqueado só pode adquirir e distribuir produtos da linha do franqueador ou de quem esteja licenciado para tanto, mesmo que este encontre o mesmo produto em um outro fornecedor.

Existe também a possibilidade de engano ao consumidor, caso o franqueado ocasione prejuízo oferecendo-lhe um produto diferente daquele oferecido pelo franqueador.

2.2 - Estudo de viabilidade

Para conseguir uma redução do risco do negócio e evitar surpresas no futuro é de grande necessidade a realização de um estudo de viabilidade do projeto. Este estudo demonstrará ao investidor quais os riscos e se o negócio é realmente viável.

A verificação dos aspectos financeiros, mercadológicos, econômicos, técnicos e jurídicos procura apurar informações do mercado em que se pretende atuar, para então

propiciar aos empreendedores subsídios necessários para a decisão de investir. Tais aspectos são compreendidos dentro de um projeto de viabilidade.

Dentro de um projeto de viabilidade, o estudo de mercado é o passo inicial para a sua elaboração, pois é com a informação do mercado que terá embasamento para previsão de sucesso ou de fracasso do empreendimento. É a partir do estudo de mercado que se poderá prosseguir com o estudo dos mercados concorrente, consumidor e fornecedor.

Para Chiavenato (1994, p. 117) mercado é definido como “...o conjunto de todas as pessoas ou organizações que comprem ou podem ser induzidas a comprar um determinado produto ou serviço”

Segundo Holanda (1975) o estudo de mercado tem por objetivo definir a quantidade de produtos oriundos de uma nova unidade produtora que, em determinada área geográfica e sob condições específicas de preço e prazo, a população poderá adquirir.

Somente através do estudo de mercado o empreendedor saberá se o produto será aceito no mercado e qual a demanda para atender a necessidade do mercado. Para Degen (1989), demanda é a quantidade de produtos adquiridos por um certo preço pelos consumidores.

É com base no potencial de demanda do mercado que o investidor irá estimar as vendas do novo empreendimento e sua capacidade produtiva, além da realização de previsões financeiras relacionadas ao projeto, tais como ponto de equilíbrio, projeções de investimento, de lucro.

2.3 - Mercados

O estudo de mercado compreende a análise dos mercados que interferem no funcionamento da empresa, de forma que permita a empresa obter subsídios para posicionar-

se em cada um deles. São eles os mercados consumidor, concorrente e fornecedor, cada um explicado a seguir:

2.3.1 – Mercado consumidor

Conhecer o mercado consumidor do produto que se pretende oferecer pode fornecer ao investidor uma visão das necessidades e do seu comportamento. Para Chiavenato (1994), o mercado consumidor é responsável por absorver os produtos fabricados pela empresa, são os clientes da empresa.

Segundo Nickels e Wood (1999) o mercado consumidor de uma empresa pode ser dividido em mercado de consumo e mercado organizacional. O mercado de consumo consiste em pessoas que adquirem produtos para uso pessoal ou residencial. Já o mercado organizacional compreende empresas, órgãos governamentais e instituições que compram produtos para utilizar em suas operações.

É através da informação sobre o mercado consumidor que a empresa atenderá às suas especificações com maior qualidade. Assim, a empresa poderá não apenas atender às necessidades dos clientes, mas também surpreendê-los, criando diferenciais em relação aos seus concorrentes.

2.3.1 – Mercado concorrente

Prestadores de serviços similares e ou aqueles que vendem produtos parecidos ou iguais pertencem ao mercado concorrente. Este é formado por todas as empresas que atuam na mesma área geográfica ou disputam os mesmos consumidores.

Para Chiavenato (1994), esta área é constituída de organizações que concorrem entre si para a obtenção de insumos necessários e para a conquista de mercados, disponibilizando seus bens e serviços.

2.3.2 - Mercado fornecedor

O mercado fornecedor é formado pelos fornecedores de recursos necessários para que a empresa desempenhe seu papel dentro de um mercado. Estes recursos podem ser financeiros (financiamentos para investimentos e fluxo de caixa, fornecidos geralmente por bancos) e de materiais (fornecedores de matérias-primas, fornecidos por empresas distribuidoras).

Segundo Chiavenato (1994), os recursos financeiros são oriundos do mercado de capitais, e são tratados pela área financeira da organização, já os materiais têm sua origem no mercado de fornecedores e é tratado pela área de compras.

2.4 - Pesquisa de mercado

Uma ferramenta importante para a obtenção de informações sobre o mercado é a pesquisa de marketing. Esta tem por finalidade obter informações sobre o mercado em que a empresa pretende ou já atua.

Nickels e Wood (1999, p. 12), têm a seguinte opinião sobre a pesquisa de marketing:

(...) os profissionais de marketing usam a pesquisa e análise de marketing para identificar mercados potenciais, compreender as forças que os moldam e descobrir formas mais eficazes de dirigir o marketing par aos mercados mais atraentes e lucrativos.

Ainda segundo os mesmos autores, “ao estudar as ações que foram empreedidas, pode-se entender o que fez sucesso no passado e também, o que pode ser igualmente importante, o que não deu certo” (1999, p. 13).

Já para Mattar (1999), os termos pesquisa de marketing e pesquisa de mercado são usados como sinônimos, mas possuem diferença quanto à abrangência. Enquanto a pesquisa de mercado está limitada ao mercado de uma organização ou ao um produto, a pesquisa de marketing visa levantar dados importantes e transforma-los em informações que auxiliem os responsáveis pelo marketing da empresa na resolução de problemas. Inclui ainda dados pertinentes a atividade de marketing da empresa, como levantamentos de mercado, estimativa de vendas e demanda, pesquisas de imagem da organização dos seus produtos.

2.5 - Estratégia de marketing

Para a construção de um conceito de estratégia de marketing, torna-se interessante a elaboração dos conceitos de marketing e estratégia.

Marketing é uma atividade que estimula e promove trocas, e para realiza-las baseia a sua atuação em três pontos fundamentais: a satisfação dos clientes, obter um faturamento lucrativo e integrar, coordenar e direcionar todos os níveis organizacionais para a realização dos dois pontos anteriores (Mattar, 1999).

Para Chiavenato (1994, p.185) estratégia “é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo”. A estratégia serve para o estabelecimento de um rumo para o alcance de objetivos e como plano básico para a empresa enfrentar as contingências do ambiente. Isto pode ser complementado por Mintzberg (2000, p. 17), que define estratégia como “um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Portanto, estratégia de marketing pode ser descrita como um plano definido de longo prazo voltado para o incentivo das relações de troca entre a empresa e o mercado consumidor.

2.6 - Aspectos jurídico e legal

Os aspectos jurídico e legal tratam do cumprimento de leis e normas que formalizam os procedimentos dos setores da atividade econômica do país, desde a criação da empresa, no momento do registro até a sua administração.

2.6.1 - Aspectos jurídicos

Os aspectos jurídicos têm relação com a forma jurídica da empresa, nos seguintes aspectos, de acordo com Milman (1996):

- Tipo de sociedade;
- Nome e razão social;
- Sede e foro da organização;
- Qualificação e participação acionária de cada participante;
- Data de fundação da sociedade;
- Registro na junta comercial

2.6.2 - Aspectos legais

Os aspectos legais de uma empresa estão relacionados com os tributos exigidos pelos governos nas esferas federal, estadual e municipal. Tais tributos compreendem os impostos e taxas cobrados e os incentivos fiscais oferecidos pelos governos.

Estes aspectos interferem diretamente no lucro e na capacidade de investimento das organizações, uma vez que as prefeituras não cobram o mesmo percentual de Imposto Sobre Serviços, assim como o mesmo pode acontecer com relação aos governos estaduais e federal, interferindo assim no resultado da empresa, que terá custos maiores ou menores dependendo da cidade e estado em que estiver instalada.

2.7 - Aspectos técnicos

Os aspectos técnicos de um empreendimento referem-se os processos de produção, engenharia do projeto, localização do empreendimento, arranjo dos equipamentos, localização e layout.

Os processos de produção dependem de diversos fatores, como o ramo de atividade da empresa, a matéria-prima, a qualificação da mão-de-obra, a disponibilidade de recursos financeiros, a tecnologia disponível, etc.

A análise detalhada do processo produtivo a empresa é fundamental, pois a escolha de um processo produtivo errado pode levar a empresa ao desperdício e a perda de competitividade.

Da mesma forma, um arranjo inadequado de equipamentos pode prejudicar a produtividade da empresa, através do aumento do tempo de deslocamento entre máquinas, tanto de funcionários quanto de produtos em fase de produção.

A localização do empreendimento trata da escolha do melhor local para o estabelecimento do negócio, e depende de fatores como incentivos, capacidade do mercado consumidor, acesso ao mercado consumidor e fornecedor, etc.

2.8 - Investimento

A apuração do investimento de um projeto nada mais é que um levantamento estimado do montante necessário para a implantação do empreendimento. Os investimentos segundo Welsch (1996) caracterizam-se por envolver recursos financeiros consideráveis, e o reflexo dessa operação se estende por um longo período da empresa.

Devido aos efeitos de longo prazo nos resultados da empresa, um investimento merece atenção especial da organização, precisando o mesmo ser analisado e planejado para não comprometer o caixa da empresa. Um capital investido mal planejado, aplicado um valor excessivo ou insuficiente, pode não só comprometer o caixa da empresa em um primeiro momento, como complicar a sua posição diante dos concorrentes e seus resultados futuros.

Para Gitman (2001), um dispêndio de capital é um desembolso de fundos da empresa do qual se espera um retorno em um período maior que um ano.

Há duas formas de compor o valor (capital) a ser aplicado em um projeto. Este pode ter origem dos sócios, ou investidores, ambos denominados de capital próprio. Caso os investidores não tenham o valor necessário para a realização do empreendimento, estes poderão captar recursos junto a instituições especializadas nesse tipo de transação. Tais recursos são denominados capital de terceiros.

2.8.1 – Orçamento operacional

Além da análise do investimento, é necessário que se elabore um orçamento operacional, que compreende todas as receitas e despesas previstas pelo novo negócio. Tal orçamento se faz necessário para que a empresa tenha idéia do resultado que terá em um

determinado período. O resultado não será exatamente o que a empresa possuirá em caixa, mas o resultado proporcionado pelo negócio (lucro ou prejuízo).

Esta diferença entre o que a empresa possui em caixa e o resultado (positivo ou negativo) pode surgir de fatores como clientes inadimplentes, diferentes prazos de recebimento e pagamento, entre outros.

2.8.2 – Orçamento de caixa

Este orçamento refere-se ao fluxo de caixa propriamente dito. O que a empresa realmente possui em dinheiro. Sua importância está no fato de que nem tudo que a empresa vende é transformado imediatamente em dinheiro. No entanto, as contas a pagar nem sempre coincidem com as entradas de dinheiro, por isso é necessária a administração do fluxo de caixa, através do seu orçamento.

2.8.3 – Análise de risco

Todo negócio está ligado a um risco. Risco nada mais é que a chance que o negócio tem de insucesso.

O risco do negócio pode ser avaliado de diversas formas, como o Ponto de Equilíbrio (mínimo necessário para que as receitas se igualem às despesas), Margem de Contribuição, período de retorno do investimento, o *pay back*, a taxa média de retorno do investimento, taxa de atratividade, rentabilidade e lucratividade.

Para que os sócios evitem surpresas desagradáveis com os resultados financeiros da organização, é necessária uma correta administração das finanças da empresa, o que compreende a elaboração de demonstrações financeiras como a Demonstração do Resultado

do Exercício (DRE), Balanço Patrimonial, Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados e Demonstração do de Fluxos de Caixa.

2.9 - Projeto de investimento

Em termos econômicos, um projeto é um plano de investimentos, comprometendo recursos, com o objetivo de alcançar benefícios futuros. O projeto corresponde ao conjunto de informações básicas, de forma organizada e sistemática, permitindo estimar os custos e benefícios de um determinado investimento (Holanda, 1999).

O projeto é um instrumento técnico-administrativo, com grande importância como instrumento de avaliação econômica. Para o empresário, representa o procedimento lógico e racional que substitui o procedimento intuitivo e empírico geralmente utilizado nas tomadas de decisões.

Para distribuição de verbas para investimentos, as instituições que administram fundos para tais finalidades, exigem projetos como condição para recebimento destes fatores e desta forma, permite a distribuição dos recursos de acordo com o ditame político a ser seguido.

Os órgãos de pesquisa econômica e tecnológica, realizam suprimento de informações importantes para a elaboração de projetos. Os bancos de desenvolvimento tem realizado parcerias para ajudar o processo de elaboração de projetos sociais, tanto tecnicamente com financeiramente.

2.9.1 Etapas principais de um projeto

De modo geral, podem ser identificadas cinco fases:

- Estudos preliminares;
- Anteprojeto;
- Projeto final ou definitivo;
- Montagem e execução;
- Funcionamento normal.

Consideram-se os estudos preliminares as investigações exploratórias, de caráter bastante sumário e superficial, em torno da idéia inicial do projeto. Esse estudo tem como finalidade equacionar, de forma geral, o problema. No anteprojeto, o objetivo é identificar obstáculos que inviabilizem o projeto.

Um sumário inicial do mercado, se faz necessário, para se conhecer a capacidade de produção dos atuais fornecedores ou produtores, da disponibilidade das fontes de matéria-prima e também dos fatores de política econômica.

O anteprojeto corresponde a um estudo mais sistemático de todos os aspectos que devam integrar o projeto final. A diferença entre o anteprojeto e o projeto final não pode ser detalhada de forma rígida, por isso, pode-se dizer que o anteprojeto não possui detalhamento suficiente, fazendo-se necessário o projeto final.

No projeto final, todos os detalhes devem ser esclarecidos, definido responsabilidades e atribuições, especificar os equipamentos, estimar os investimentos, estabelecer locais de destinação e etc.

A etapa de montagem a execução do projeto corresponde a fase de execução dos investimentos previstos, construindo, se for o caso, edifícios, montagem de equipamentos e etc.

2.9.2 *Elaboração e avaliação*

A técnica de projeto envolve no mínimo dois aspectos principais que são a sua elaboração e posterior análise, tornando-se bastante difícil separar esses dois aspectos devido estarem presentes em todas as fases de um projeto, qualquer que seja.

Na avaliação, é necessário obter um maior número de dados extra projeto, sob a forma de padrões de referência ou critérios de julgamento estabelecidos a priori ou em função de considerações mais amplas que as contidas no projeto.

2.9.3 *Elementos que compõem o projeto*

Qualquer projeto de investimento deve conter os seguintes elementos:

Econômicos:

Micro:

Mercado (Concorrentes, fornecedores, clientes, serviços e canais de distribuição)
tamanho e localização do empreendimento.

Macro:

Avaliação.

Técnicos:

- Engenharia.
- Investimentos(uso dos recursos).

Financeiros:

- Financiamento (Fonte de recursos).
- Rentabilidade.
- Capacidade de pagamento.

- Administrativo e legal

2.9.4 *Técnicas de análise de investimentos*

Existem diversas técnicas para a realização da análise financeira de um projeto. Para Souza e Clemente (1997, p. 59) “O grande campo de aplicação das Técnicas de Análise de Investimentos, sem dúvida, ainda está associado ao processo de geração de indicadores utilizados na seleção de alternativas de investimentos”.

Segundo os mesmos autores, a decisão de investir é apenas parte de um conjunto de decisões, onde devem ainda ser consideradas as diversas alternativas que atendam às peculiaridades técnicas de cada projeto, além da necessidade de análise das alternativas mais atrativas financeiramente. Sendo que nesta última parte é que são utilizadas técnicas para análise de investimento.

Os projetos de investimento são representados por um Fluxo de Caixa, que segundo Casarotto (1996), consiste em uma escala horizontal onde são marcados os períodos de tempo e na qual são representadas com setas para cima as entradas e o inverso as saídas de caixa. Através do Fluxo de Caixa o problema de receitas e despesas que ocorrem em diferentes momentos do tempo é melhor visualizado

A técnica do Valor Presente Líquido (VPL) é uma das mais conhecidas e utilizadas, e nada mais é que a soma de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero, descontados de uma taxa, que no caso, é a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) da empresa

Outra técnica importante utilizada é a Taxa Interna de Retorno (TIR), que é a taxa que torna o Valor Presente Líquido (VPL) de um Fluxo de Caixa igual a zero. Sua importância está no fato de que, caso o resultado seja menor que zero, significa que o projeto,

com seus Fluxos projetados, não pagará o investimento, se for maior que zero, os fluxos projetados pagarão o valor investido e ainda restará aquilo que exceder a zero.

No entanto, não basta que um projeto simplesmente proporcione um retorno que cubra seus custos. Ele terá que superar algum investimento que ofereça poucos riscos, mas um retorno garantido, como poupança e fundos de investimentos. O retorno oferecido por estes investimentos pode ser considerado pelo administrador como a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), taxa mínima requerida de um projeto, comparando o seu rendimento com um investimento de baixo risco. Neste caso, a TIR terá que ser maior que a TMA para que o projeto seja viável financeiramente.

O *Pay Back* é outro indicador utilizado para a análise do retorno do investimento. Ele consiste no cálculo do tempo necessário para que o investimento seja recuperado.

Roteiro básico para a elaboração de um projeto

De forma geral, pode-se exemplificar um roteiro mais usual a seguir:

Parte 1

A EMPRESA

- Denominação ou razão social; forma jurídica.
- Capital atual e aumentos previstos.
- Principais acionistas, controle acionário, relação com outras empresas ou grupos financeiros.
- Dirigentes e administradores principais.

- Históricos das atividades da empresa e evolução da produção, vendas, capital e resultados financeiros.

Parte 2

O PROJETO

- Apresentação: descrição sumaria dos objetivos e características principais do projeto.
- Mercado: características dos produtos, estimativa do mercado atual e futuro.
- Tamanho: justificativa da escala de operação e do montante dos investimentos previstos.
- Localização: análise dos fatores locacionais que influenciam o projeto e justificativa da localização escolhida.
- Engenharia: requisitos técnicos para o cumprimento do programa de produção projetado, em termos de investimentos fixos, matéria-prima, mão-de-obra e insumos diversos.
- Investimento: estimativa das necessidades totais de capital fixo e capital de trabalho para a execução do projeto.
- Financiamento: fontes de recursos para financiamento das inversões previstas (recursos próprios ou de terceiros).
- Custos e receitas anuais: estimativa das receitas anuais esperadas e dos custos fixos e variáveis necessários para a obtenção dessas receitas.
- Organização e Administração: estrutura organizacional e administrativa para implementar o projeto.

- Justificativa econômica e conclusões: ordenação dos dados necessários para a avaliação do projeto. Justificativa de sua rentabilidade e contribuição para o desenvolvimento do país ou região considerado.

2.10 - Construção do Diagnóstico

A elaboração do Diagnóstico Organizacional tem por finalidade o levantamento de informações que mostrem como está a atual situação da empresa no momento em que este é realizado.

As informações levantadas podem ou não ser classificadas de acordo com uma classificação disponível na literatura. Chiavenato (1994), classifica as atividades das empresas em concentradas (serviços dispostos em um mesmo espaço) e dispersas (serviços dispostos em lugares diferentes).

Quanto ao controle, existem três tipos de organizações: a coercitiva, baseada na imposição, a utilitária, baseada no interesse, vantagem financeira - empresas em geral, e a normativa, baseada na ideologia, no consenso ético ou fé (Etzioni *apud* Chiavenato, 1994).

Para Chiavenato (1994), há quatro tipos de beneficiários de acordo com a organização: os próprios participantes, em cooperativas, os proprietários ou acionistas, em organizações de interesses comerciais, os clientes ou usuários, em organizações de serviços, e o público em geral, em organizações do estado.

Existem outras classificações na literatura que permitem a realização de um diagnóstico em diversas áreas da organização, como ambiente, estrutura, planejamento, processo decisório, estilo gerencial e procedimentos e instrumentos de trabalho.

2.10.1 Ambiente

A empresa está inserida dentro de dois ambientes: o geral, sobre o qual a organização não tem poder de ação, e o ambiente de tarefa, sobre o qual a empresa tem alguma influência (Chiavenato, 1994). Segundo Hall (1984), o ambiente geral das empresas é composto de variáveis que interferem no seu funcionamento. Algumas das variáveis que interferem no funcionamento da empresa são as tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais e demográficas, descritas a seguir:

a) Variáveis tecnológicas

Novas técnicas, invenções, aplicações e desenvolvimento são aspectos que interferem no modo como as coisas são feitas. Tais aspectos podem interferir no modo como a empresa trabalha.

b) Variáveis políticas

As variáveis políticas são definidas pelos governos federais, estaduais e municipais. Estas variáveis incluem o clima político e ideológico do governo, que interferem na estabilidade econômica do país ou do mundo, dependendo do acontecimento (criação de CPIs, autorização para reajuste de combustíveis, problemas com outros países que acabam interferindo na política nacional)

c) Variáveis econômicas

Quanto às variáveis econômicas, Hall (1984) cita dois tipos: As permanentes, que se referem aos níveis de atividade econômica do país, como o desenvolvimento econômico da região, grau de industrialização e distribuição de riqueza do país ou região. E as variáveis temporais, que tratam dos níveis de atividade econômica local, inflação ou deflação, disponibilidade de divisas e condições das políticas fiscais locais.

d) Variáveis legais

As variáveis legais dizem mais respeito ao que a empresa não pode do que pode fazer. Envolve questões políticas, sociais e econômicas. Exemplos da interferência das variáveis legais sobre uma organização: leis trabalhistas, por exemplo, as leis que obrigam as empresas a pagarem horas extras, as leis de saúde pública, que impõem um nível de higiene para os estabelecimentos, e leis fiscais, que obrigam as empresas a pagarem impostos.

e) Variáveis sociais

As variáveis sociais dizem respeito às tradições culturais locais, à estrutura do orçamento familiar, a importância relativa dada à comunidade e à coletividade local e nacional, a atitude das pessoas quanto ao dinheiro e à poupança, a atitude das pessoas frente ao trabalho e os ideais quanto à profissão.

f) Variáveis demográficas

As variáveis demográficas dizem respeito às características da população, seu crescimento, raça, distribuição geográfica, por sexo e idade

Como foi citado, a empresa está inserida também no ambiente de tarefa, que segundo Chiavenato (1994), este é composto pelos consumidores ou usuários (quem utilizam os serviços ou consome os produtos da empresa), pelos fornecedores de recursos (capitais, suprimentos e humanos), pelos concorrentes (tanto para mercados quanto para recursos) e pelos grupos regulamentadores (governo, sindicatos, associações entre empresas e classes, etc.).

Dentro do ambiente de tarefa, os grupos regulamentadores são os que menos interferem, com exceção do governo, pelos mesmos motivos das variáveis legais e políticas, citadas anteriormente.

Ainda com relação ao ambiente de tarefa, Chiavenato (1994), o classifica da seguinte forma:

- Ambiente relativamente homogêneo e relativamente estável: estrutura simples, poucas mudanças em relação aos clientes, fornecedores e concorrentes.
- Ambiente relativamente heterogêneo, porém estável: tem certas divisões funcionais. É o caso de empresas que têm concorrentes, fornecedores e clientes com alguma diferenciação de acordo com seus produtos e serviços, mas que não apresentam grandes mudanças.
- Ambiente dinâmico mas relativamente homogêneo: Pouca diferença entre seus concorrentes, fornecedores e clientes, mas estes são muito mutáveis.

Ambiente heterogêneo e mutável: empresas que trabalham em diferentes mercados de clientes e fornecedores, com concorrentes também diferentes em um ambiente de muita mudança e dinâmica.

2.10.2 Estrutura

A estrutura trata do desenho da empresa em seus diversos níveis hierárquicos. Mostra como estão dispostos os cargos, e conseqüentemente, as subordinações e as chefias de cada um.

"O desenho organizacional constitui uma das prioridades da administração: delinear a estrutura organizacional da empresa de modo a contribuir decisivamente para o alcance dos objetivos organizacionais. Esta é a principal função da estrutura organizacional." (Chiavenato, 1994, p. 334).

Para Chiavenato (1994), existem três tipos de estrutura que merecem destaque: a linear, a funcional e a linha-staff.

A estrutura linear tem como princípio a unidade de comando. Cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e não a divide com ninguém. São características dessa estrutura:

- Autoridade única ou linear: existe apenas um superior para cada subordinado.
- Linhas formais de comunicação: as comunicações são feitas seguindo a ordem do organograma, o que pode acarretar na demora das comunicações.
- Centralização das decisões: como existem apenas um superior para cada subordinado, as decisões ficam concentradas no topo da pirâmide.
- Aspecto piramidal: como as decisões estão concentradas no topo da organização, a estrutura desse tipo de organização tem um aspecto piramidal.

A estrutura funcional está baseada no princípio da especialização das funções, onde cada membro da organização se dedica àquilo que é especialista ou àquilo que possui maior conhecimento. Algumas características dessa estrutura:

- Autoridade funcional ou dividida: o subordinado possui vários superiores, mas cada um especialista em determinada área. O que acaba com a dependência do empregado em relação a um único superior.

- Linhas diretas de comunicação: como existem vários superiores, cada um dentro de uma especialidade ou área de conhecimento, a comunicação entre subordinado e superior é feita de maneira direta, sem a necessidade de seguir a ordem do organograma.
- Descentralização das decisões: as decisões estão associadas aos departamentos ou cargos especialistas, conseqüentemente a decisão está a cargo destes, e não de uma única pessoa no topo da pirâmide organizacional.
- Ênfase na especialização: cada órgão ou cargo contribui com sua especialização para o desenvolvimento das atividades da empresa.

Estrutura linha-staff: surgiu da necessidade por serviços especializados dentro da organização linear. As organizações lineares cresceram e os departamentos que cuidavam de várias tarefas passaram a se preocupar apenas dos objetivos principais, deixando os serviços de especialistas à cargo das assessorias (staff). Os serviços das assessorias compreendem a prestação de serviços especializados, consultorias, serviços de planejamento, controle, pesquisas, levantamentos, relatórios, etc., e têm influência indireta sobre os órgãos de linha, que detém o comando dentro da empresa.

De acordo com Chiavenato (1994) existem quatro funções do staff, que são de *serviços* (pesquisa e desenvolvimento, planejamento, propaganda, etc.), *consultoria e assessoria* (assistência jurídica, métodos e processos), *monitorização* (acompanhar e avaliar determinadas atividades) e *Planejamento e controle* (Planejamento e controle de atividades ligadas a departamentos da empresa).

Quanto à divisão da estrutura, ela pode ser dividida em departamentos. Para Chiavenato (1994) esta divisão pode ser feita de quatro formas:

- Forma centralizada e funcional: divide a empresa de acordo com suas funções.

Tem eficiência em estabilidade por meio da soma de habilidades (sinergia) e

economias de escala. No entanto, esse tipo de departamentalização perde sentido quando a empresa cresce ou necessita de maior velocidade diante de mudanças, pois sua estrutura está ligada às funções específicas de cada departamento.

- Forma descentralizada divisional: consiste basicamente em alocar os recursos da empresa de acordo com os produtos ou serviços que ela oferece ao mercado.
- Forma adaptativa: este tipo de departamentalização muda constantemente, já que depende do projeto que a empresa está desenvolvendo para ser organizada.
- Forma inovativa: consiste numa mistura das três formas anteriores. Procura garantir o lucro com os produtos ou mercados em que a empresa atua e ao mesmo tempo desenvolver novos produtos e mercados.

Chiavenato (1994), cita outros tipos de classificações para a departamentalização:

- Funcional: Divisão do trabalho pela especialização, ênfase nas atividades ou funções.
- Produtos/serviços: divisão do trabalho de acordo com o serviço/produto oferecido.
- Base territorial: ênfase na cobertura de um determinado território.
- Clientela: divisão de acordo com as necessidades do cliente.
- Processo: divisão de acordo com as fases do processo.
- Projeto: divisão de acordo com o projeto a ser desenvolvido pela organização.

Para avaliar a departamentalização, Chiavenato (1994) usa quatro critérios baseados na interdependência:

- Interdependência no fluxo de trabalho: a departamentalização é feita de acordo com o a seqüência do processo a ser seguido para execução de uma determinada tarefa.
- Interdependência no processo: os agrupamentos são feitos de acordo com a especialização.
- Interdependência de escala: agrupamento definido para atender a uma quantidade grande de departamentos da empresa. Se dentro da empresa vários departamentos precisam de manutenção, ao invés de colocar um técnico em manutenção em cada departamento, cria-se um departamento de manutenção para atender toda a empresa.

A divisão do trabalho pode ser feita de três formas, segundo Chiavenato (1994):

- Horizontal: em departamentos ou divisões.
- Vertical: em níveis hierárquicos, criando-se um maior número de escalões de autoridade.
- Em tarefas especializadas: se dá através da criação de cargos órgãos ou cargos especializados de assessoria (Staff).
- Inerente aos cargos, existe a distribuição de poder, que varia entre extremamente centralizada e extremamente descentralizada, de acordo com o continuum a seguir (Chiavenato, 1994):

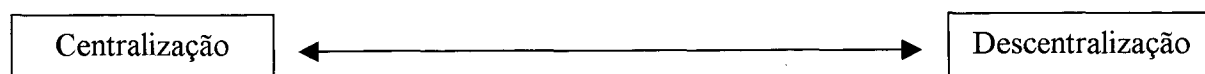


Figura 2.1 - Continuum de centralização do poder
 Fonte: Chiavenato, 1994, p. 342

A centralização significa que todas as decisões são tomadas por um indivíduo ou pequeno grupo da alta hierarquia. Em contraposição, na descentralização as decisões são tomadas pelos níveis mais baixos da organização.

Quanto à amplitude de controle, Chiavenato (1994) relata que esta pode variar entre pequena, com poucos subordinados e comando restrito, ou grande, com muitos subordinados e comando amplo.

Conforme Litterer (1980), vários fatores influenciam a amplitude de controle:

- Tecnologia utilizada: quanto mais complexa, menor a amplitude
- Interdependência dos subordinados: quanto maior for a ligação das atividades dos subordinados, menor necessidade de coordenação, o que aumenta a amplitude de controle.
- Similaridade das funções supervisionadas: Se os subordinados fazem a mesma tarefa, a exigência de supervisão é menor e a amplitude de controle cresce.
- Qualificações do subordinados: quanto mais qualificados, menor a supervisão e maior amplitude de controle.
- Utilização de assistentes pessoais: se o administrador tem um assistente para cuidar de assuntos rotineiros, sobra-lhe tempo para ter uma amplitude de controle maior.
- Supervisão por outros: à medida que a empresa cresce, aumenta o número de supervisores e conseqüentemente a amplitude de controle do administrador fica maior.
- Estabilidade do ambiente: se um ambiente é instável, ele merecerá atenção especial do administrador, o que reduzirá a sua amplitude de controle.

Para Chiavenato (1994), o enriquecimento pode ser horizontal, onde adiciona-se atribuições do mesmo nível hierárquico ou departamento, ou vertical, onde adiciona-se atribuições de um nível hierárquico superior.

Segundo o mesmo autor, outros fatores interferem na integração das atividades, como o grau de complexidade na interdependência entre as subunidades, o nível de diferenciação e confiança, o número de empregados e a separação física entre as subunidades. Quanto maior for o valor destas variáveis, maior será a dificuldade de obter e manter a integração das atividades da empresa.

2.10.3 - Planejamento

O planejamento segundo Chiavenato (1994), está dividido em de acordo com o nível hierárquico. O planejamento estratégico é responsabilidade do nível institucional, se preocupa com o futuro da organização a longo prazo e as decisões desse nível da organização podem afetá-la como um todo. Um dos seus objetivos é absorver as incertezas do ambiente e transformá-las em oportunidades, enviando informações aos gerentes, no nível intermediário da organização. Através do planejamento tático, que engloba um período de tempo menor e afeta uma parte da organização, os gerentes transformam as informações vindas do topo da organização em ação no nível operacional. Seria uma tradução do que a diretoria quer dos funcionários responsáveis pela execução direta das tarefas. No nível operacional também existe planejamento, e se refere ao modo como as tarefas serão executadas.

Os objetivos empresariais, conforme Chiavenato (1994) são classificados em quatro categorias:

- Lucro: de retorno dos proprietários e da economia da empresa;

- Expansão da empresa: seja em relação a ela mesma ou ao mercado de que participa;
- Segurança: garantir a continuidade da existência da empresa;
- Autonomia: decidir seu destino de maneira livre.

Na elaboração da estratégia feita pelo nível institucional, a análise ambiental é um fator que deve ser considerado, pois envolve as seguintes variáveis e fatores (Hall, 1984):

- Tecnológicos: lançamento e descoberta de novas técnicas de como fazer as coisas, bem como novos produtos que possam substituir os usados atualmente, e seus respectivos custos.
- Políticos: são as decisões tomadas pelos governos federal, estadual e municipal. Estas decisões podem ser protecionistas, para proteger as empresas locais, ou decisões que ajudem empresas das quais os governos sejam seus clientes, pois estas empresas ajudam estes governos a sobreviver e prosperar.
- Econômicos: tendências de preços, de inflação ou deflação, políticas de monetárias e fiscais, que podem interferir de forma positiva ou negativa no alcance dos objetivos da empresa.
- Legais: São as leis elaboradas pelos governos que tratam de salários, higiene, controle de preços, incentivos fiscais, etc.
- Sociais: Diz respeito às atitudes e valores dos clientes, tanto internos (empregados), quanto externos (consumidores).
- Demográficos: Definem a maneira como o mercado consumidor está distribuído (sexo, faixa etária, densidade da população, distribuição geográfica).
- Ecológicos: aspectos relacionados com o ambiente organizacional.

Além de planejar novas maneiras de alcançar os objetivos da organização, a empresa precisa planejar o descarte daquilo que está ficando ultrapassado e que poderá atrapalhar o alcance de seus objetivos futuramente (Drucker, 1975).

Sabendo quais variáveis interferem no seu ambiente, a empresa saberá quais estratégias adotar para alcançar seus objetivos. Chiavenato (1994) classifica as estratégias em ativa ou ofensiva e passiva ou defensiva. A estratégia ofensiva ou ativa é baseada na ação antes que a empresa sofra qualquer pressão do ambiente, seja geral ou de tarefa. Ao contrário, a estratégia passiva ou defensiva baseia-se na ação da empresa em reação às ameaças e oportunidades vindas do ambiente.

2.10.4 - Processo decisório

A decisão é uma resposta a uma necessidade. Esta necessidade pode ser um problema a ser resolvido, uma necessidade a ser atendida ou um objetivo almejado pela organização. Para Chiavenato (1994), a tomada de decisão é um processo, que é composto de quatro etapas:

- Definição e diagnóstico do problema: compreende as informações sobre o problema, como as causas e sintomas.
- Procura de soluções alternativas mais promissoras: envolve a análise das possíveis soluções para o problema.
- Análise e comparação das alternativas: nesta fase do processo, as alternativas são comparadas, levando-se em consideração seu custo/benefício.
- Seleção e escolha da melhor alternativa: consiste na escolha de uma alternativa como plano de ação e conseqüente abandono das demais opções de solução.

Além disso, as decisões são diferentes, de acordo com o nível hierárquico em que é tomada:

- Decisões estratégicas: são tomadas pelo nível institucional da empresa;
- Decisões administrativas: são as decisões tomadas pelo nível intermediário da organização;
- Decisões operacionais: são as decisões tomadas no nível operacional.

2.10.5 *Estilo gerencial*

O estilo gerencial descreve a maneira com a qual os gerentes passam aos seus subordinados as ordens vindas do nível institucional da organização. Trata da forma como o gerente reage diante das mais diversas situações no seu dia-a-dia de trabalho.

Para Reddin (1978), a gerência de uma organização pode estar voltada para a eficiência ou para a eficácia. A eficiência consiste em fazer bem as coisas, resolver problemas, salvaguardar os recursos, cumprir com o seu dever e reduzir custos. A eficácia consiste em fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização dos recursos, obtenção de resultados e aumentar o lucro.

Reddin (1978), também classifica a gerencia em orientada para tarefas e para relações. A orientação para tarefa (OT) é o grau que um gerente aloca seus esforços e de seus subordinados; iniciar, organizar e dirigir são suas características. Já a orientação para relações (OR) é o grau em que um gerente mantém relações pessoais no trabalho; confiar, ouvir e encorajar são suas características.

A figura a seguir mostra como podem variar estas orientações, desde Alta Orientação para Relações somente até Alta Orientação para Tarefas:

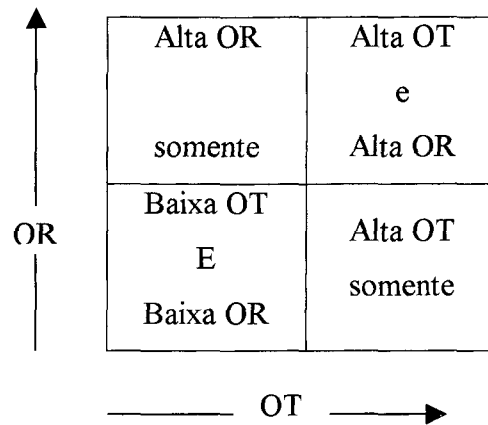


Figura 2.2: Tipos de comportamento gerencial

Fonte: Reddin (1984, p .42)

Dependendo da orientação e do grau de influência da mesma, têm-se os quatro estilos gerenciais básicos, como mostra a figura a seguir:

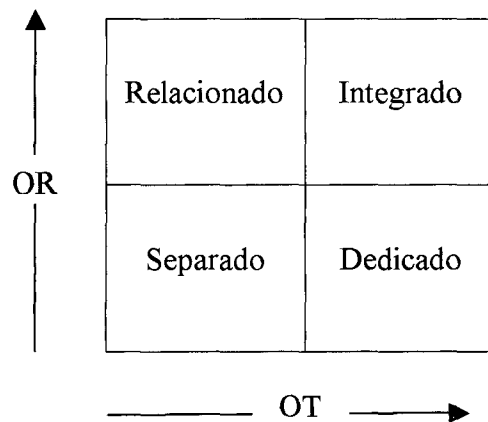


Figura 2.4: Estilos gerenciais básicos

Fonte: Reddin (1984, p .43)

Os quatro estilos gerenciais básicos têm as seguintes características:

- Gerente separado: preocupado em corrigir erros, sua tomada de decisão é baseada no passado, em como foi feito da última vez, interessado em regras e procedimentos e com pouca comunicação pessoal.

- Gerente Relacionado: aceita os outros como são, pois tem alta orientação para as relações. Valoriza o contato pessoal entre as pessoas nas relações de trabalho.
- Gerente dedicado: está orientado para as tarefas, por isso tende a ser dominador, não valoriza as relações pessoais. A punição é a melhor ferramenta de correção de erros.
- Gerente integrado: tem alta orientação para as relações e para as tarefas. Valoriza o trabalho em grupo, aliando desta a ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

Para Reddin (1984), os estilos básicos de gerência podem ser usados de maneira eficaz ou não, originando outros oito estilos gerenciais, conforme o quadro a seguir:



Figura 2.5: Estilos gerenciais derivados dos estilos básicos
 Fonte: Reddin (1984, p .59)

Cada uma das características dos novos estilos são descritas da seguinte forma (Reddin, 1984):

- Executivo: Alta orientação para tarefas e relações. Visto como um gerente que estabelece altos padrões e trata um de forma diferente. Prefere dirigir em equipes.
- Transigente: Estilo gerencial em que o gerente usa tanto uma alta orientação para relações quanto para tarefas em situações que exigem apenas uma das

orientações, ou não exige alta orientação para nenhuma das situações, tornando seu trabalho menos eficaz.

- Autocrata benevolente: Alta orientação para tarefas e baixa para relações. Usa tal comportamento em situações onde o mesmo é adequado. Conhecido como quem sabe o que deseja e como conseguir, sem criar ressentimentos.
- Autocrata: Usa o comportamento de alta orientação para tarefas e baixa para relações em ocasiões em que este comportamento é desnecessário. É conhecido como desagradável, interessado somente nas tarefas e carente de confiança.
- Promotor: Baixa orientação para tarefas e alta para relações. Usa esta característica nas situações corretas. Deposita confiança implícita nas pessoas e acima disso, preocupa-se em desenvolvê-las como indivíduos.
- Missionário: Usa a orientação do promotor em situações inadequadas. Conhecido pelo seu interesse em harmonia.
- Burocrata: Baixa orientação tanto para relações como para tarefas. Usa este comportamento somente nas situações necessárias. Conhecido como escrupuloso e interessado em procedimentos e regras.
- Desertor: Não usa a orientação do Burocrata nas situações certas. É percebido como passivo ou negativo e não comprometido.

Não só o comportamento da gerência pode ser classificado, mas a influência que este nível da organização têm sobre os demais membros, através da liderança, também merece atenção.

Para Chiavenato (1992), a liderança possui três estilos básicos, dispostos no quadro a seguir:

Quadro 2.10 – Estilos de Liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação de Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada um por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato (1992, p. 140)

Segundo o mesmo autor (1992), "... liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos".

Esta liderança pode variar, de acordo com Reddin (1984), dependendo do grau de influência:

- Coação: Forçar ou constranger, pressionar mediante constrangimento.
- Persuasão: Induzir, através de conselhos e argumentos, que uma pessoa faça o que o líder deseja.

- Sugestão: colocação de uma idéia, proposta ou plano para que uma pessoa ou grupo considere, pondere ou execute (os subordinados tem a opção de não aceitar)
- Emulação: Procurar ficar igual ao subordinado, para que desta maneira ele se sinta incentivado.

2.10.6 Procedimentos e instrumentos de trabalho

São todos os processos e instrumentos utilizados pela empresa na sua organização, no atendimento ao público, nos seus controles, na forma de comunicar-se com seu ambiente e na maneira como a mesma reage a este.

Envolvem todos os instrumentos de trabalho utilizados nas atividades da empresa, como computadores e sistemas de informação, quanto os próprios processos para que a mesma tenha condições de prestar seus serviços ou vender suas mercadorias, como procedimentos para baixa de produtos do estoque.

3 METODOLOGIA

Refere-se ao método como o trabalho foi feito, a forma como os dados foram levantados, especialmente no que trata do tipo de pesquisa e na coleta dos dados utilizados neste trabalho.

3.1 - Tipo de Pesquisa

Entre as várias formas de pesquisa, a que mais se enquadra no propósito deste trabalho, segundo a taxonomia de Vergara (2000), que classifica a pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois visa oferecer maiores informações sobre um assunto desconhecido ao pesquisador. Para Mattar (1999), esta pesquisa serve ainda para clarificar conceitos, ajudar no delineamento do projeto e verificar sobre outras pesquisas feitas acerca deste assunto.

Ainda segundo Vergara (2000), quanto aos meios, esta pesquisa é classificada como documental, bibliográfica e estudo de caso. Documental porque será realizada tendo como base documentos no interior da empresa. Bibliográfica porque utilizará materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas ou qualquer outro material acessível ao público em geral. E estudo de caso porque será realizada em uma unidade de uma empresa, tendo como características a profundidade e o detalhamento. Características compartilhadas por Mattar (1999), que caracteriza o estudo de caso por analisar profundamente um ou poucos elementos de uma população tratando de diversas variáveis e as relações existentes entre as mesmas.

De acordo com o mesmo autor, este tipo de pesquisa é um estudo não amplo, mas profundo acerca de determinado objeto de pesquisa. Pelo fato deste trabalho ter por objetivo avaliar diversos aspectos com profundidade sobre um único objetivo, este é o tipo de pesquisa apropriado.

3.2 - Coleta de dados

Com o intuito de ter uma visão bastante profunda sobre o objeto deste trabalho, os dados coletados para a elaboração deste trabalho têm origem em análises documentais, entrevistas informais e observações pessoais.

Em análises documentais foram utilizados os mais diversos tipos, como contrato social, relatórios gerenciais, relatórios administrativos, cadastro de fornecedores, clientes, funcionários além de relatórios financeiros da organização.

As entrevistas informais foram realizadas com os proprietários, funcionários, profissionais autônomos (cabeleireiros), gerentes e alguns fornecedores da empresa que já trabalham com algumas franquias da área de estética. Tais entrevistas tiveram como objetivo ter um maior conhecimento da empresa e do assunto que envolve este trabalho.

A observação pessoal foi utilizada para uma melhor compreensão do que foi declarado nas entrevistas informais sobre os aspectos relacionados à organização, além de proporcionar maiores informações que não foram declaradas diretamente nas entrevistas.

3.3 – Limitações

Apesar da grande quantidade de informações disponíveis, algumas limitações foram impostas para a elaboração deste trabalho, como o tempo disponível para a conclusão,

que impediu a possibilidade de não somente sugerir modificações para a empresa ter condições para ofertar a sua franquia como foi feito, mas também a construção de um plano para a venda da própria franquia considerando todas as recomendações deste trabalho.

Outra limitação à realização deste foi a defasagem das fontes de dados, que em grande parte datam de em três anos ou mais, como foi o caso da própria ABF, que disponibiliza em seu *site* como as mais recentes informações sobre franquias no Brasil datados de 1999.

4 DIAGNÓSTICO DEMAJU CABELEIREIROS

Este capítulo trata de assuntos diversos relacionados com a teoria da administração e com o Demaju Cabeleireiros. Trata-se de um levantamento da situação atual da empresa, com o objetivo de identificar o que pode ser modificado na para que a mesma tenha condições de ofertar a sua franquia. Este levantamento está dividido em cinco partes, que são natureza e tipologia, ambiente, estrutura, planejamento, processo decisório e procedimentos e instrumentos de trabalho, e estão descritos a seguir:

4.1 - Natureza e tipologia

O Demaju Cabeleireiros é uma empresa prestadora de serviços do ramo de estética corporal e capilar. Conforme Chiavenato (1994), que classifica as empresas como privada ou de iniciativa particular e públicas, o Demaju se enquadra como particular, pois visa o lucro e os seus beneficiários são o público e os sócios. Pertence ao setor terciário da economia, uma vez que é uma prestadora de serviços, é de tamanho médio, conforme Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, que aborda o tratamento diferenciado dado as empresas, classificando-as em micro (faturamento anual de até R\$ 244.000,00) e pequena (faturamento anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$1.200.000,00), o Demaju se enquadra como pequena empresa. Chiavenato (1994), classifica as atividades das empresas em concentradas (serviços dispostos em um mesmo espaço) e dispersas (serviços dispostos em lugares diferentes). Dentro dessa classificação, os serviços prestados pela a organização estão concentrados em um mesmo local, no entanto, alguns serviços, como o bronzamento artificial, estão disponíveis somente em algumas lojas.

No início, era um pequeno salão localizado no bairro da Trindade e contava com apenas 01 funcionário, isto há 22 anos, a atual sócia majoritária da empresa. A empresa foi crescendo, mudou sua matriz para um outro endereço ainda no bairro da Trindade, para posteriormente fixá-la no Bairro Santa Mônica, à procura de um público diferenciado, de maior poder aquisitivo e com maiores exigências em termos de qualidade de serviços e atendimento.

Há quatro anos suas atividades foram extendidas até o centro da cidade, através da abertura de uma filial no Beiramar Shopping, 1º piso, que funcionou por um ano, até mudar para o piso térreo, na busca de mais espaço para atender aos clientes com uma diversidade maior de serviços. Há pouco mais de dois anos inaugurada uma segunda filial em Blumenau, no Shopping Neumarket. Em agosto do ano passado foi inaugurada a quarta loja da rede, anexa ao Supercenter Angeloni, recentemente, a quinta loja, localizada no bairro Kobrasol, em São José, estendendo assim a participação do Demaju no mercado da grande Florianópolis. Os salões hoje contam com cerca de 135 pessoas, entre funcionários registrados e profissionais autônomos; destas, 70 trabalham do Beiramar Shopping, 25 na loja do bairro Santa Mônica e 15 na loja de Blumenau, 12 na loja de Capoeiras e 13 na loja do Kobrasol.

De acordo com a classificação de Etzioni (*apud* Chiavenato, 1994) para o tipo de organizações de acordo com seu controle, o Demaju se enquadra como utilitária, já que é uma empresa particular e o envolvimento dos funcionários está vinculado as vantagens que a organização oferece.

Para Chiavenato (1994), há quatro tipos de beneficiários de acordo com a organização: os próprios participantes, em cooperativas, os proprietários ou acionistas, em organizações de interesses comerciais, os clientes ou usuários, em organizações de serviços, e o público em geral, em organizações do estado.

No caso do Demaju, os beneficiários são os sócios, uma vez que esta tem interesse comercial (empresa privada), e os clientes ou usuários, que se beneficiam dos serviços oferecidos pela empresa.

4.2 - Ambiente

A empresa está inserida dentro de dois ambientes: o geral, sobre o qual a organização não tem poder de ação, e o ambiente de tarefa, sobre o qual a empresa tem alguma influência. Segundo Hall (1984), o ambiente geral das empresas é composto de variáveis que interferem no seu funcionamento. Algumas das variáveis que interferem no funcionamento da empresa são as tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais e demográficas, descritas a seguir:

a) Variáveis tecnológicas

No caso do Demaju, o lançamento de produtos, aparelhos relacionados à área de estética e surgimento de novas técnicas de trabalho que tenham relação com os seus serviços prestados são os fatores tecnológicos de maior influência na organização.

Um exemplo da interferência de uma variável tecnológica foi a descoberta de um novo método de hidratação para mãos e pés, usando como material a parafina. É uma forma de hidratação mais eficiente e eficaz que o uso convencional, onde são usados apenas cremes hidratantes.

Outro exemplo onde a tecnologia interferiu de maneira significativa foi o lançamento do serviço de escova definitiva, popularmente conhecido como “alisamento japonês”. Era um serviço com pouquíssima procura na cidade, mas a partir do momento em

que foi lançado, se tornou um grande sucesso, tornando-se responsável por uma fatia significativa no faturamento da empresa.

A tecnologia também influencia a empresa à medida que novos sistemas são lançados no mercado, propiciando ao Demaju novas opções para agilidade no atendimento ao cliente, melhoria no tratamento dos dados, gerando assim novos relatórios gerenciais (taxa de ocupação e índice de retorno de novos clientes, por exemplo), além de novas formas de comunicação entre os salões, como o *chat* (bate-papo via internet em tempo real).

b) Variáveis políticas

No Demaju, crises políticas podem ser motivo de aumento na cotação do dólar, e isto pode acarretar um encarecimento dos produtos usados pela organização na prestação dos serviços, já que boa parte destes é importada.

Serviços como a escova definitiva e demais que envolvem processos químicos ficam mais onerosos para a empresa a medida que a cotação do dólar aumenta, o que nos últimos tempos tem acontecido como pouca amplitude.

c) Variáveis econômicas

Em um período de crise econômica por exemplo, as pessoas geralmente procuram comprar apenas o necessário, e o serviço que o Demaju oferece não é de primeira necessidade. Uma pessoa pode passar a pintar as unhas em casa ou cortar os cabelos em um salão mais simples para economizar, mas não pode ficar sem outros gêneros de primeira necessidade, como alimentação, moradia e vestuário.

Outro fator são as variações nas taxas de juros praticadas pelo mercado, que interferem diretamente no crescimento da organização, já que estas variações nas taxas podem facilitar ou dificultar a obtenção de capital para investimentos em novas lojas ou ampliação da estrutura existente.

A inflação é outro fator econômico que interfere na empresa, mais especificamente sobre seus custos. Alguns itens como salários, energia elétrica e aluguéis são corrigidos de acordo com a inflação ou com outros índices de mercado (IPCA, IGPM), estes em muitos casos acima da própria inflação, que encarecem os custos da organização, e estes, por uma questão de bom senso e competitividade, nem sempre podem ser repassados diretamente para os clientes, reduzindo assim, por algum tempo, a lucratividade da empresa, até que os mesmo possam ser repassados.

As políticas fiscais também interferem na competitividade da empresa, especialmente nos percentuais de impostos praticados pelos governos federal, estadual e municipais. Com relação aos impostos cobrados pelos governos federal e estadual, a influência está nas alíquotas, que aumentam a medida que o faturamento bruto da empresa também cresce, no caso das empresas optantes pelo SIMPLES.

Já com relação aos governos municipais, a influência destes está na diferença sobre o percentual cobrado a título de Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISQN) entre as cidades onde o Demaju possui lojas. Em Florianópolis, a alíquota cobrada é de 5%, enquanto em Blumenau a alíquota é de 3% sobre a receita bruta com serviços, o que interfere na competitividade e lucratividade de cada loja.

d) Variáveis legais

As variáveis legais dizem mais respeito ao que a empresa não pode do que pode fazer. Envolve questões políticas, sociais e econômicas.

No Demaju, o que mais interfere neste aspecto são as leis que proíbem a venda de alguns produtos, restringindo seu uso a profissionais da área de estética capilar. Outras leis são as leis trabalhistas, por exemplo as leis que obrigam as empresas a pagarem horas extras, as leis de saúde pública, que impõem um nível de higiene para os estabelecimentos, e leis fiscais, que obrigam as empresas a pagarem impostos.

Tais variáveis interferem no funcionamento das lojas no que se refere à emissão de documentos por parte dos órgãos públicos, como Vigilância Sanitária e Bombeiros na emissão dos respectivos alvarás. Estes órgãos além de morosos, não são claros nas solicitações que fazem.

e) Variáveis sociais

As variáveis sociais dizem respeito às tradições culturais locais, à estrutura do orçamento familiar, a importância relativa dada à comunidade e à coletividade local e nacional, a atitude das pessoas quanto ao dinheiro e à poupança, a atitude das pessoas frente ao trabalho e os ideais quanto à profissão. Dentre estes, a tradições culturais locais, a atitude das pessoas quanto ao dinheiro e à poupança (externo), são fatores que interferem diretamente no poder aquisitivo do mercado consumidor, e conseqüentemente, no da empresa em estudo.

A atitude das pessoas frente ao trabalho e os ideais quanto à profissão (internos), interferem na qualidade do atendimento e na satisfação do cliente, já que um funcionário insatisfeito tem menores possibilidades de executar suas tarefas a contento.

f) Variáveis demográficas

As variáveis demográficas dizem respeito às características da população, seu crescimento, raça, distribuição geográfica, por sexo e idade. Estes fatores têm menor

influência que os anteriores, uma vez que o mercado consumidor do Demaju pouco muda. É composto em grande parte por mulheres, que residem próximas das lojas ou, devido ao poder aquisitivo, usa como a maioria, o carro como meio para se locomover até os pontos de atendimento do Demaju.

Como foi citado no início deste capítulo, a empresa está inserida também no ambiente de tarefa, que segundo Chiavenato (1994), é composto pelos consumidores ou usuários (quem utilizam os serviços ou consome os produtos da empresa), pelos fornecedores de recursos (capitais, suprimentos e humanos), pelos concorrentes (tanto para mercados quanto para recursos) e pelos grupos regulamentadores (governo, sindicatos, associações entre empresas e classes, etc.).

Quanto aos fornecedores, o Demaju trabalha com fornecedores específicos, devido à importância que os profissionais e os clientes dão aos mesmos. A maioria destes fornecedores está localizada em São Paulo e no Rio de Janeiro (Oito Brasil, Finco do Brasil, Keune cosméticos), sendo que apenas um está localizado em Florianópolis (Cotirô Cosméticos).

O fato de trabalhar com poucos fornecedores traz vantagens e desvantagens para a empresa. As vantagens estão na redução de preço em função da quantidade adquirida, menores prazos de entrega e treinamentos personalizados dentro da própria empresa. Mas algumas desvantagens podem ser identificadas, como a obrigatoriedade de compras de lotes mínimos e ou produtos recém lançados, bem como ter que participar de campanhas publicitárias da marca do fornecedor.

Outros fatores interferem na escolha de fornecedores, como a qualidade do produto, preço e preferência dos clientes e profissionais por determinadas marcas. Um exemplo deste fato ocorre no uso dos produtos da Redken (tintas para cabelo). Enquanto as

tinturistas do salão do Beiramar Shopping usam esta marca, as tinturistas do salão do bairro Santa Mônica preferem usar outras marcas.

Ainda com relação ao seu ambiente, o Demaju se classifica, segundo Chiavenato (1994) como de relativa homogeneidade e estável, uma vez que seus clientes pouco mudam, os fornecedores são quase sempre os mesmos e os concorrentes se diferenciam pouco nos mesmos tipos de serviço (quanto ao tipo de serviço, não quanto à qualidade).

O mercado consumidor é composto na maioria de pessoas que procuram um serviço diferenciado e de qualidade em matéria de estética capilar e corporal.

A empresa procura manter esta diferenciação e qualidade através de aperfeiçoamento constante da proprietária, que participa de feiras, congressos e eventos nacionais e internacionais ligados à área de atuação da empresa. Os autônomos também participam de alguns eventos e cursos de aperfeiçoamento, mas com uma frequência bem menor que a proprietária. Além disso, estes profissionais também participam de cursos dentro da própria empresa para atualização e aperfeiçoamento.

No entanto, não há um calendário específico para a participação de profissionais da empresa em cursos, feiras ou congressos. Também não há um cronograma definido para a reciclagem de pessoal dentro da própria empresa, no seu centro técnico, ou do pessoal de apoio (gerentes, recepcionistas, caixas, pessoal de limpeza).

O Demaju tem concorrentes na maioria dos serviços prestados, principalmente na parte de estética capilar, como o Rossi Cabeleireiros, na loja do Sta. Mônica, e a Barbearia Vip (Beiramar Shopping). Com relação à concorrência do Demaju em Capoeiras, está representada por pequenos salões, mas que são de estrutura física muito simples, e com serviços prestados por profissionais que não passam por testes ou frequentam cursos como os profissionais do Demaju.

A concorrência é feita na sua maioria de salões que concorrem em alguns serviços prestados, mas poucos concorrem diretamente em todos os serviços.

O concorrente principal do salão do bairro Santa Mônica é o Rossi Cabeleireiros, mas apenas nos serviços de cabeleireiro, manicure e depilação. As massagens, tratamentos de pele e bronzamento são oferecidos apenas pelo Demaju naquele bairro.

Os concorrentes principais do salão no Beiramar Shopping são duas barbearias, uma dentro e outra próxima do shopping. Além das barbearias, existe um outro salão que atende ao público feminino também, mas como no caso do Santa Mônica, concorre nos serviços de cabeleireiro, manicure e depilação.

Já a concorrência do salão em Blumenau é mais acirrada, pois o Demaju não era muito conhecido quando inaugurou sua loja, e bem na frente do Shopping Neumarket existe um salão que concorre em todos os tipos de serviços oferecidos pelo Demaju daquela cidade, já que esta loja ainda não tem o mesmo maquinário das lojas de Florianópolis.

Outros salões concorrem com o Demaju independente da sua localização, como o Ella Cabeleireiros (Av. Beiramar e Shopping Itaguaçu) e Julio De Leon (Av. Beiramar).

Em todas as análises feitas, seria necessário informações mais aprofundadas sobre os concorrentes diretos, localizados na mesma região, quanto os concorrentes não diretos, que concorrem com o Demaju pela estrutura e reconhecimento que possuem.

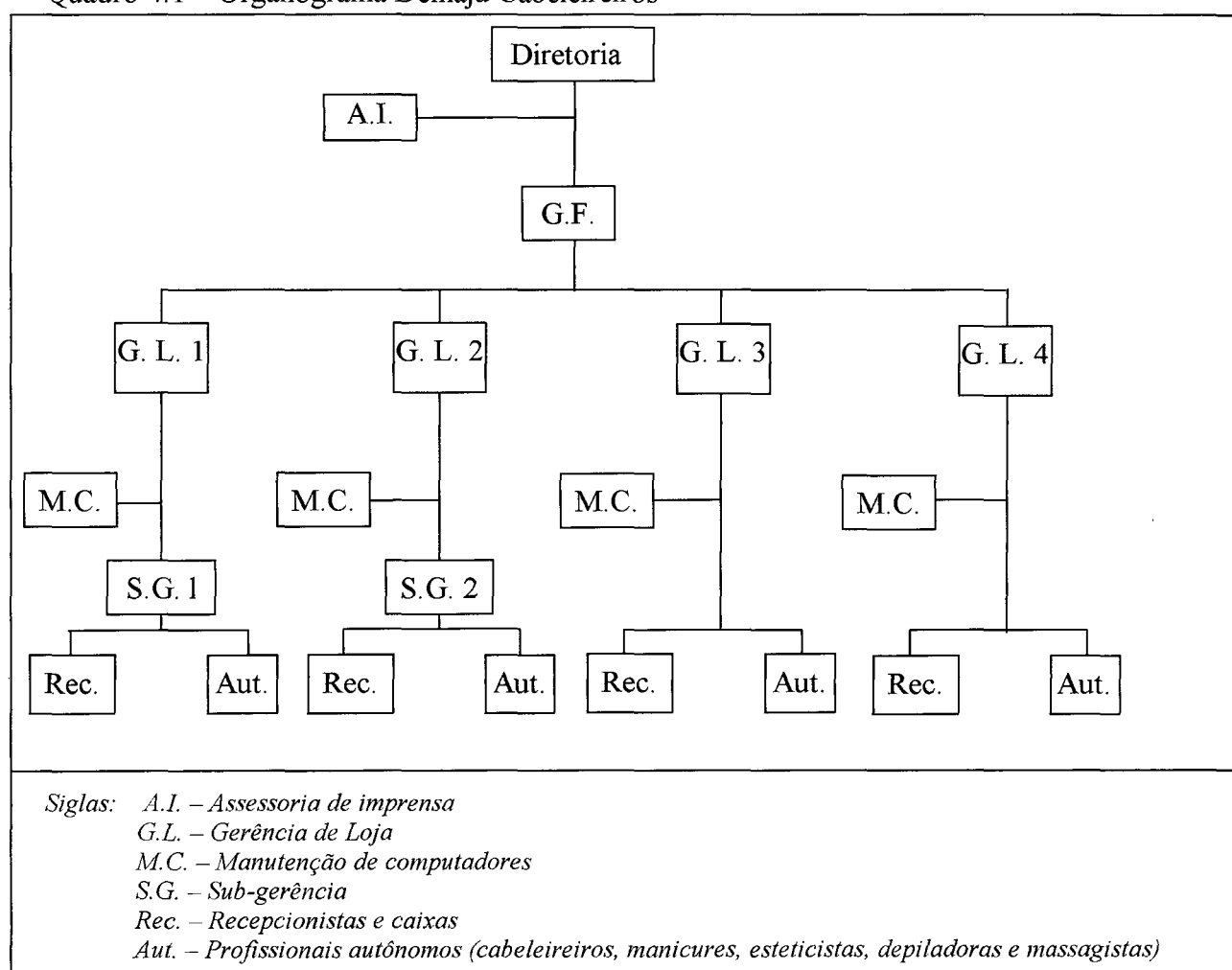
4.3 - Estrutura

O Demaju Cabeleireiros tem uma estrutura que se assemelha a do tipo linha-staff, já que além dos cargos e departamentos formais, possui assessorias na área de comunicação e informática.

Para esclarecimento do organograma a seguir, os autônomos compreendem os cabeleireiros, massagistas, tinturistas e manicures. Estes mantêm um contrato de locação de uso de espaço e equipamento com o Demaju. Portanto, não têm vínculo empregatício com a empresa, mas estão diretamente ligados com a atividade fim da empresa, prestação de serviços.

Já as recepcionistas, compreendem as próprias recepcionistas e as caixas, que também estão ligadas à atividade fim, mas estas com vínculo empregatício com a empresa.

Quadro 4.1 – Organograma Demaju Cabeleireiros



Fonte: Demaju Cabeleireiros (Dados primários)

Existem ao todo quatro gerências, uma para cada loja, sendo que uma delas (Sta. Mônica), acumula a função de gerente financeira das lojas localizadas na cidade de Florianópolis. Esta no entanto, conta com o auxílio de dois assistentes para realização das

atividades. As duas maiores lojas possuem sub-gerentes, que auxiliam a gerente de loja no desempenho de suas atividades. Na loja de Blumenau, a gerente também acumula o cargo de gerente financeira do salão, mas com um número de atividades administrativas reduzidas em comparação com a gerência financeira localizada em Florianópolis. No entanto, esta ainda é cabeleireira no mesmo estabelecimento. Em cada uma das lojas existem os cargos de caixa e de recepcionista, sendo que o número varia de salão para salão. Além destes cargos, trabalham na empresa os autônomos (cabeleireiros, manicures, tinturistas, esteticistas e massagistas), que tem contrato com a empresa para desempenhar suas respectivas atividades. As assessorias da organização são compostas de pessoal especializado em suas respectivas áreas. Conforme mostra a figura 1, as funções de staff do Demaju são de serviços e monitorização, no caso, a propaganda, proporcionada pela assessoria de imprensa (serviços), e de informática, que cuida do processamento de dados e do acompanhamento das atividades ligadas ao sistema de informática do Demaju.

A assessoria de imprensa não presta serviços ao Demaju continuamente. Estes serviços são contratados esporadicamente, como divulgação de eventos em que o Demaju está envolvido ou inauguração de uma nova loja da rede, por exemplo.

Para a gerência financeira, a assessoria de informática tem especial importância, pois ela é responsável pela elaboração de diversos relatórios fundamentais para a gerência da empresa, mas que não têm atendido às necessidades da organização a contento, com atrasos constantes aos atendimentos solicitados e falhas na programação do software, gerando informações erradas para os gestores da empresa.

O Demaju, possui sua estrutura distribuída de forma centralizada e funcional, uma vez que cada departamento tem sua função específica que atende necessidades de forma restrita e subordinada a um superior, até chegar a proprietária (diretoria), que decide de forma

definitiva questões relacionadas à empresa e procura por novos produtos e mercados na maioria das vezes.

Apesar da estrutura estar definida, algumas tarefas ainda não estão distribuídas de forma clara entre as gerências, como assuntos relacionados à publicidade, em que às vezes são tratados pela gerência financeira, outras diretamente com a diretoria, e outras por ambas.

Dentro da classificação de Chiavenato (1994), o Demaju se caracteriza como funcional, uma vez que a sua departamentalização foi feita de acordo com as funções de cada funcionário/departamento, sendo uma das principais causas o fato de que as atividades desenvolvidas em cada um dos seus departamentos ser relativamente rotineira, principalmente na gerência financeira, onde as atividades de pagamento e recebimento se repetem diariamente.

Apesar dessa divisão, ainda existem mistura de funções entre os departamentos, pois em algumas situações, a gerência financeira executa algum serviço que seria de responsabilidade de outra gerência, ou vice-versa. Uma situação que ilustra essa mistura de tarefas é a comunicação entre a loja do Beiramar Shopping e o Demaju, que às vezes acontece diretamente entre a loja e o Shopping, e outras acontece via gerência financeira.

Com relação à divisão do trabalho, esta ocorre de três formas, existindo uma divisão vertical (diretoria, gerência e sub-gerência), horizontal (recepcionistas e cabeleireiros) e em tarefas especializadas (assessorias de imprensa e em informática). Apesar desta divisão clara, é comum acontecerem casos em que um gerente assume, mesmo que temporariamente, as funções de recepcionista ou caixa.

A centralização significa que todas as decisões são tomadas por um indivíduo ou pequeno grupo da alta hierarquia. Em contraposição, na descentralização as decisões são tomadas pelos níveis mais baixos da organização.

No Demaju Cabeleireiros, as decisões referentes ao modo de fazer o trabalho de corte, tintura e outros, ou seja, tarefas executadas pelos autônomos, tendem a ser descentralizadas, já que o trabalho não é fiscalizado e cada profissional tem sua técnica de trabalho própria, e o mesmo decide como usá-la em cada cliente. Este possui tal liberdade por ter passado em testes realizados com a sócia-proprietária, que é responsável pela definição do padrão de qualidade dos serviços oferecidos pelo Demaju.

Já os cargos relacionados à administração da empresa (gerências, sub-gerências e atendentes/recepcionistas), seguem as ordens dos cargos posicionados acima dos seus na escala hierárquica, respectivamente. No entanto, as gerências de cada loja e a gerência financeira têm autonomia para tomar decisões relacionadas as suas próprias tarefas, como decisões de preços de serviços em cada loja, qual a prioridade dos pagamentos e dispensa de pessoal.

Os fatores que mais interferem na amplitude de controle da empresa são a qualificação dos profissionais e a similaridade de funções, já que o número de autônomos é grande, mas estão divididos em cinco funções básicas (cabeleireiro, tinturistas, manicures, esteticistas e massagistas), todos com boa qualificação, o que permite às gerências uma amplitude de controle maior.

No processo de avaliação (que envolve desde a análise de currículo até testes de desempenho), são considerados critérios como experiência, empresas onde trabalhou, nível de escolaridade, avaliação da proprietária e das gerentes em testes (para autônomos), e um período de experiência, para que o pretendente e a empresa avaliem um ao outro. Os profissionais autônomos também recebem nota dos profissionais que trabalham na empresa quando participam dos testes. Esta tende a ser uma prática comum, já que o crescimento da rede é constante e com a criação da franquia esta atividade não ficará somente a cargo da

proprietária. O fato de a pessoa ser indicada por alguém que tenha influência dentro da empresa é bastante considerado no momento da contratação.

Dependendo do cargo ocupado, a empresa incentiva o enriquecimento das atividades, ou enriquecimento de cargos. Para Chiavenato (1994), o enriquecimento pode ser horizontal, onde adiciona-se atribuições do mesmo nível hierárquico ou departamento, ou vertical, onde adiciona-se atribuições de um nível hierárquico superior. No Demaju, o enriquecimento para os níveis mais baixos é horizontal, pois os autônomos recebem incentivo para aperfeiçoarem sua técnica, e não sua participação na administração. Apesar de não haver nada específico, os autônomos participam de algumas decisões simples, como a definição de percentuais de desconto em períodos de promoção e escolha do uniforme.

As recepcionistas e caixas possuem pouco enriquecimento, a não ser quando uma recepcionista assume a posição de caixa, que é mais valorizada e melhor remunerada dentro da organização, mas isto acontece mais por necessidade da empresa, em períodos em que alguém que ocupa a função de caixa entra em período de férias.

Já os sub-gerentes e assistente financeiro tem enriquecimento horizontal e vertical, pois assumem atividades relacionadas ao próprio cargo e ao cargo dos seus respectivos chefes imediatos, gerentes de loja e gerente financeira. Um exemplo deste enriquecimento acontece quando a gerente financeira se ausenta e o seu assistente assume suas atribuições.

Como efeitos, existem a vantagem de que a pessoa aprende novas atividades, tanto do mesmo nível quanto de um mais alto da hierarquia, e em alguns casos, como consequência, ter um ordenado maior no fim do mês. No entanto, este enriquecimento provoca na maioria dos casos um aumento no número de atividades, já que as atividades básicas do cargo não são eliminadas com o enriquecimento, o que pode gerar um sentimento de exploração por parte do funcionário. Dependendo do enriquecimento, pode gerar alguma

motivação, mas isso depende de como o funcionário irá trabalhar com este fato, já que o tipo de enriquecimento varia de cargo para cargo.

O enriquecimento afeta, de certa forma, a integração da empresa, pois um funcionário desmotivado poderá interferir no ânimo de seus colegas e no andamento das atividades da empresa como um todo.

Para Chiavenato (1994) outros fatores interferem na integração das atividades, como o grau de complexidade na interdependência entre as subunidades, o nível de diferenciação e confiança, o número de empregados e a separação física entre as subunidades. Quanto maior for o valor destas variáveis, maior será a dificuldade de obter e manter a integração das atividades da empresa.

Dentro do Demaju, o número de empregados e a separação física são os fatores de maior relevância na integração da empresa. O número de funcionários é grande e os interesses dos grupos formados por estes mesmos são conflitantes, tanto entre salões quanto entre grupos dentro do mesmo salão. Os autônomos podem concordar em trabalhar aos domingos, pois seus ganhos vêm de comissões, e os registrados, não contentes com as horas extras, podem não gostar da idéia.

O outro fator, a separação física interfere na agilidade das atividades das gerências, principalmente a financeira, pois na maioria das vezes, documentos precisam ser levados até um outro local para serem analisados por uma das sócias, para só depois ser dada continuidade no trabalho.

4.4 - Planejamento

No nível estratégico do Demaju, a responsável pelo planejamento é a sócia majoritária, Jussara, que é a encarregada de definir os objetivos a serem alcançados pela empresa.

Dentro dos objetivos anteriormente citados, fazem parte dos planos do nível estratégico da empresa: abrir um spa urbano e novas unidades, tanto próprias quanto franquizadas. Assim aumentará o número de serviços oferecidos e a capacidade de atendimento ao público alvo.

Quanto à autonomia pode-se avaliar que é muito difícil de ser alcançada, pois o ambiente em que a empresa está inserida, assim como qualquer outro, mesmo que pouco, muda constantemente.

Diversas variáveis ambientais e seus fatores interferem no planejamento do Demaju, entre elas, as variáveis tecnológicas, onde o lançamento de um novo produto ou a descoberta de uma nova técnica de trabalho pode levar a empresa a usar esta fator como mais um diferencial na conquista de novos clientes, além de aumentar a gama de serviços oferecidos aos clientes atuais.

Outra variável que afeta diretamente a empresa em estudo é a econômica, onde uma política monetária de valorização do dólar pode prejudicar o alcance de qualquer objetivo traçado, pois a maioria dos produtos é importada, isto provocaria uma redução brusca dos lucros e na capacidade de realizar novos investimentos, prejudicando assim o crescimento da organização.

As variáveis sociais afetam a empresa no que diz respeito à satisfação dos funcionários e dos consumidores. Funcionários desmotivados podem atender o consumidor de maneira insatisfatória, podendo levar a empresa a perder mercado.

Além de planejar novas maneiras de alcançar os objetivos da organização, a empresa precisa planejar o descarte daquilo que está ficando ultrapassado e que poderá atrapalhar o alcance de seus objetivos futuramente (Drucker, 1975). Quanto a este assunto, o Demaju está planejando eliminar o uso de algumas marcas de produtos (Alfa Parf e Pierre Cardin), para reduzir custos e trabalho, uma vez que tais marcas trazem pouco retorno para a empresa, além de não serem muito desejadas pelos profissionais.

Sabendo quais variáveis interferem no seu ambiente, a empresa saberá quais estratégias adotar para alcançar seus objetivos. No Demaju, a maioria das estratégias são defensivas ou reativas, pois muitos serviços diferenciados que a empresa tem conhecimento da existência, só tem atenção da diretoria quando um concorrente oferece este serviço há algum tempo, ou quando oferece o mesmo serviço a um custo menor ou mais caro, mas com maior valor agregado. Um fato exemplifica esta afirmação. O serviço de *mega hair* (prolongamento dos fios de cabelos com o uso de apliques) passou a ser oferecido pelo Demaju depois que alguns concorrentes já ofereciam o mesmo serviço na cidade. No entanto a empresa ainda conseguiu diferenciação pela qualidade do serviço prestado, além de aumentar a gama de serviços oferecidos e a capacidade competitiva diante da concorrência.

O exemplo anterior mostra que, de acordo com Chiavenato (1994), o planejamento está relacionado com a ação da empresa, no caso do Demaju, está relacionado com a eliminação das deficiências do passado, é um planejamento adaptativo.

Este planejamento perde em inovação, mas possibilita maior segurança na tomada de decisão, já que o resultado do concorrente é conhecido, pois este oferece o serviço, e seus resultados, e os motivos que levaram aos mesmos, são parcialmente conhecidos. Além disso, devido ao fato de que os serviços serem prestados por autônomos, a empresa não pode obrigá-los a participar de treinamentos específicos para a prestação de serviços diferenciados.

Como já observado, o exemplo acima mostra que o plano se originou no nível institucional, mas o responsável pela implantação deste novo serviço é o nível tático da organização. No caso do Demaju, composto de quatro gerências, como citado anteriormente.

Cada salão tem uma gerente que trata dos assuntos relacionados à operacionalização do salão, como compra de produtos, contratação de novos profissionais, manutenções necessárias nos equipamentos, realização de orçamentos para novas aquisições e solicitação à gerência financeira para que tais aquisições sejam aprovadas, rejeitadas ou redefinidas, de acordo com a capacidade de pagamento da empresa. Para a realização de todas estas tarefas, cada gerente de salão conta com uma sub-gerente, exceto nos salões de Capoeiras e de Blumenau, devido ao tamanho e menor movimento de clientes.

Como foi dito anteriormente, as gerências tratam da implantação dos objetivos organizacionais no nível operacional. O planejamento neste nível é de vital importância, pois está ligado diretamente ao cliente, através do atendimento. Na empresa em questão, este nível é composto de recepcionistas, caixas e profissionais autônomos (cabeleiros, manicures, massagistas, esteticistas, tinturistas, maquiadoras) e a autoria do planejamento deste nível depende da atividade envolvida. O planejamento das atividades relacionadas à prestação de serviços de estética é feito por quem executa, mesmo porque cada cliente tem um temperamento, um tipo de cabelo, uma preferência, que são mais fáceis de serem identificadas pelo profissional que está atendendo. Somente um cabeleiro pode planejar um corte de acordo com o gosto do cliente, pois somente ele conhece a técnica exata para fazê-lo.

Vale ressaltar que apesar da liberdade de trabalho dada aos autônomos, estes podem ter que arcar com prejuízos ocasionados aos clientes durante o atendimento. As reclamações quanto a um mau atendimento são levadas à gerência e diretoria, que decidem as medidas cabíveis em relação ao acontecido. Se um profissional, por exemplo, manchar a

roupa de um cliente com algum produto, terá que arcar com os custos. E se isso vier a se repetir, poderá perder sua vaga dentro da empresa.

Já as atividades das recepcionistas estão sob supervisão da gerência e subgerência, pois envolve a qualidade do atendimento aos clientes, antes e depois dos mesmos serem atendidos pelos profissionais autônomos. Dentro destas condições, as recepcionistas planejam suas atividades de recepção de clientes e encaminhamento dos mesmos para atendimento pelo profissional, além de serem responsáveis pelo agendamento de horários com os profissionais.

Dentro da gerência financeira, o planejamento operacional é feito por ela mesma. Rotinas de pagamentos e recebimentos são estabelecidas de acordo com as condições financeiras e a realização dos mesmos é feita por este departamento da organização.

4.5 - Processo decisório

A decisão é uma resposta a uma necessidade. Esta necessidade pode ser um problema a ser resolvido, uma necessidade a ser atendida ou um objetivo almejado pela organização.

Além disso, as decisões tomadas são diferentes, de acordo com o nível hierárquico:

- Decisões estratégicas: são tomadas pelo nível institucional da empresa, no caso do Demaju, pela proprietária Jussara. Referem-se ao relacionamento da empresa com o ambiente geral, como expansão e mudança de produto ou de mercado. Como exemplo, a decisão de expandir a área de atuação da empresa para o Vale do Itajaí, com a abertura de uma filial em Blumenau.

- Decisões administrativas: são as decisões tomadas pelo nível intermediário, ou, no caso do Demaju, pelas quatro gerências. São as decisões relacionadas com a estrutura, alocação e distribuição de recursos. Na empresa em questão, são as decisões que tratam de condições de financiamento, prioridade de pagamentos ou investimentos.
- Decisões operacionais: são as decisões tomadas no nível operacional, relacionadas com a maneira de como as tarefas são executadas. Para o Demaju, decisões referentes à forma de atender o cliente, de cortar ou pintar um cabelo fazem parte do seu nível operacional.

Na empresa em estudo, estas fases são seguidas para solucionar um problema, em todos os níveis hierárquicos. O que varia é o tempo despendido na tomada de tal decisão e as fases seguidas, pois devido à informalidade, nem todas as decisões passam por todos os níveis da empresa. Na aquisição de um novo equipamento, por exemplo, é analisada a necessidade da compra, procura-se então as opções de compra, compara-se estas opções para que a melhor seja escolhida pela empresa.

No entanto, em alguns casos, a gerência da loja toma a decisão de adquirir o aparelho sem consultar a gerência financeira, que é a responsável pelo pagamento do mesmo. Já a decisão de qual técnica usar para cortar um cabelo de acordo com o desejo do cliente demora muito pouco tempo, devido à experiência de cada profissional.

Existem alguns casos em que devido à falta de planejamento ou para o aproveitamento de uma oportunidade, a organização é obrigada a tomar decisões sem poder analisar várias opções, devido à urgência por uma solução. Nestes casos, apenas são calculados os efeitos desta única alternativa, para que a empresa tente amenizar tais efeitos. Foi o caso em que a empresa necessitou de um empréstimo, mas não dispunha de tempo para

procurar ou avaliar outras alternativas, a única que apareceu teve que ser aceita e usada, apesar do ônus adicional pago por esta urgência, os juros mais altos.

4.6 - Estilo gerencial

O estilo gerencial descreve a maneira como os gerentes passam aos seus subordinados as ordens vindas do nível institucional da organização. Trata da forma como o gerente reage diante das mais diversas situações no seu dia-a-dia de trabalho.

A eficiência consiste em fazer bem as coisas, resolver problemas, salvaguardar os recursos, cumprir com o seu dever e reduzir custos. A eficácia consiste em fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização dos recursos, obtenção de resultados e aumentar o lucro.

Comparando tais definições, o estilo gerencial do Demaju Cabeleireiros está mais voltado para a eficácia, pois as maiores preocupações deste nível hierárquico é resolver problemas, tanto administrativos quanto de relacionamento entre funcionários. Outra característica da gerência é o fato de se preocupar excessivamente em cumprir suas obrigações, não existindo interesse ou tempo para análise do que está sendo feito e o que pode ser melhorado.

Com relação ao estilo gerencial, o preponderante no Demaju está entre Relacionado e Separado, pois a maior preocupação é corrigir erros e manter as coisas em ordem, sem grandes mudanças, além de manter boas relações com os subordinados, pois a maioria destes é autônoma e tem relação direta com a atividade fim da organização. Em alguns casos a boa relação significa tolerar os erros e atitudes indevidas de poucos, devido à influência que estes têm sobre os demais membros da organização.

Também referente à gerência, no Demaju este nível organizacional tem características de missionária, por se interessar em harmonia, características de autocrata, por se interessar ou só ter tempo para as tarefas imediatas e devido ao pouco interesse em mudanças, além de desertora, pois os gerentes agem passivamente na maioria das situações (sempre corre atrás do que foi perdido). Tal comportamento se deve em parte pela falta de planejamento e melhor definição de atribuições de cada um, o que deixa os gerentes sem saber o que fazer ou de mãos atadas diante de algumas situações, como a decisão de colocar ou não TV a cabo na loja em que gerencia.

4.7 - Procedimentos e instrumentos de trabalho

Os procedimentos de trabalho do Demaju Cabeleireiros correspondem a maneira como o cliente e suas reclamações são atendidas, a forma de tratamento entre os colegas, avaliação do empenho no trabalho, recebimento e pagamento de contas. Já os instrumentos de trabalho são os materiais e recursos físicos utilizados na realização dos procedimentos anteriormente citados.

Os procedimentos utilizados para atender os clientes seguem uma ordem que compõe o atendimento como um todo. Para ser atendido, o cliente pode marcar ou não um horário, o que se não for feito, pode ocasionar problemas quanto a pontualidade do atendimento. Então o cliente é recebido pelas recepcionistas e encaminhado pelas mesmas até o profissional solicitado para a realização do serviço. Neste meio tempo, a recepção emite uma ficha de prestação de serviços, com o nome da cliente a ser atendida, para ser preenchida pelos profissionais que atenderem a esta cliente. Após ser atendido, o cliente volta ao balcão de atendimento, ou para pagar o valor correspondente ao serviço ou para solicitar a recepção

que lhe encaminhe para um outro profissional e utilizar um outro serviço. O profissional também se desloca até o balcão para anotar na ficha de serviços o serviço prestado por ele.

Quanto ao relacionamento entre colegas, os procedimentos variam desde as punições até incentivos. Um ou mais profissionais são punidos quando cometem uma falta que possa vir a prejudicar a imagem da empresa e o andamento do trabalho. A punição varia desde uma advertência oral até a própria suspensão, dependendo da gravidade do fato ocorrido. Festas e confraternizações são realizadas com o objetivo de melhorar ou amenizar o clima dentro da organização, como ocorrem todos os fins de ano e agora na época de São João, em que serão realizadas duas festas juninas em cada salão de Florianópolis.

Quanto ao empenho, o funcionário é avaliado de acordo com sua dedicação e qualidade do serviço prestado. Se seu empenho for considerado ótimo, a empresa pode investir em recursos que melhorem as condições de trabalho do funcionário ou simplesmente conceder um aumento de salário.

As reclamações dos clientes têm um procedimento próprio. O cliente deixa sua reclamação depositada em uma urna específica localizada dentro de cada salão ou através do site da empresa (demaju.com.br). Esta é discutida entre o profissional envolvido, a gerência da loja e a proprietária, e a decisão do que fazer é encaminhada com a resposta. No entanto, o reclamante só terá resposta se junto da reclamação colocar o nome e endereço, ou um endereço de correio eletrônico. Como o salão tem muitos anos de funcionamento, as reclamações das clientes mais assíduas podem ser tratadas de maneira diferente, com o envio de flores como pedido de desculpas por exemplo.

Os procedimentos referentes a parte financeira da empresa (contas a pagar e receber) são tratados pela gerente financeira e por um assistente. Ao receber uma duplicata para pagamento, cada sub gerente de salão verifica se o valor corresponde ao pedido feito, se tudo estiver certo, a duplicata é encaminhada para a gerência financeira, que faz a provisão

para o valor e a arquiva numa pasta temporária até a data de pagamento, quando é paga e fotocopiada; a via original é destinada ao contador junto com a nota, enquanto a cópia do documento fica arquivada definitivamente na empresa.

Quanto aos recebimentos, a gerência financeira confere o movimento diário de cada salão. São verificados os valores correspondentes em cheques, cheques pré-datados, cartões de crédito e dinheiro. Em geral, os valores em dinheiro ficam na empresa, os cheques são depositados, os valores correspondentes a cartões e cheques pré-datados são anotados em um livro separado para controle deste meio de recebimento.

Como em qualquer empresa, os funcionários do Demaju Cabeleireiros utilizam instrumentos para a realização de seus trabalhos. No caso do Demaju, os instrumentos de trabalho utilizados nos salões podem ser divididos em duas áreas distintas:

- Instrumentos voltados para a atividade fim: são as peças usadas pelos cabeleireiros, tinturistas, manicures e massagistas para a execução de seus trabalhos. Os principais instrumentos usados por estes profissionais são tesouras, pentes, escovas, pincéis para aplicação de tintas, macas, agendas em papel e em microcomputadores para verificação dos horários das clientes. Estes poderiam ter um maior cuidado por parte dos usuários.
- Instrumentos voltados para as atividades meio: são os instrumentos usados pelas recepcionistas, caixas, sub gerentes, gerentes de salão e gerente financeira. São os microcomputadores, planilhas eletrônicas, livro ponto, livro caixa, programas de edição de texto, programas de controle de movimentação de caixa e de estoque, além de materiais de escritório diversos (lápiz, calculadoras, etc). Tais instrumentos servem para controle e suporte das atividades fim da empresa, a prestação de serviços de estética. Estes também merecem atenção quanto ao cuidado no manuseio.

4.8 - Investimentos

São os valores necessários para a abertura de um negócio, neste caso, de uma nova unidade do Demaju.

A seguir são demonstrados os investimentos necessários para a abertura de um salão considerado tamanho médio pela empresa. A empresa classifica o tamanho dos salões de acordo com o número de profissionais autônomos que trabalham na unidade. Até 15 profissionais é considerada uma loja pequena. Entre 16 e 35 profissionais é considerada uma loja de tamanho médio. Acima de 35, uma loja de grande porte.

A quantidade de profissionais é utilizada como parâmetro para classificação pelo fato de que a receita da loja, por ser uma prestadora de serviço, depende da quantidade de profissionais disponíveis para atendimento ao público.

Quanto maior o número de profissionais disponíveis para atendimento, maior será a possibilidade da loja ter uma receita alta.

O Quadro abaixo mostra o resultado da franqueadora nos 03 primeiros meses de funcionamento da loja franqueada.

Quadro 4.1 – Relação de Gastos da Franqueadora

Primeiro mês

Receita com Franquia		Valor
Taxa de Franquia - pgto único		R\$ 15.000,00
	Sub-total	R\$ 15.000,00
Gastos com Franquia		Valor
Material para treinamento		R\$ 150,00
Deslocamento		R\$ 300,00
Pgto instrutores treinamento administrativo financeiro		R\$ 800,00
Licença de uso de software específico		R\$ 1.700,00
Assistência Jurídica para implantação		R\$ 1.000,00
Treinamento motivação/liderança		R\$ 1.000,00
	Sub-total	R\$ 4.950,00
Resultado bruto		R\$ 10.050,00

Fonte: Demaju Cabeleireiros (dados primários)

Quadro 4.2 – Relação de Gastos da Franqueadora Meses Subseqüentes

Meses subseqüentes	
Receita com Franquia	Valor
* Royalties (uso da marca e acompanhamento - 2º e 3º meses)	R\$ 1.000,00
Sub-total	R\$ 1.000,00
Gastos com Franquia	Valor
Treinamentos e materiais de propaganda	R\$ 300,00
Sub-total	R\$ 300,00
Resultado bruto	R\$ 700,00

* após os 03 primeiros meses, passa-se a cobrar um percentual sobre a receita bruta de 2%

Fonte: Demaju Cabeleireiros (dados primários)

O quadro anterior mostra o resultado bruto da franqueadora no ato da abertura de uma nova loja. Observa-se que a Demaju necessitará de apoio de outras áreas para a implementação de uma franquia, como assistência jurídica, treinamento para motivação, instrutores tanto para o aspecto administrativo quanto de um sistema de informática.

Os quadros a seguir mostram a relação de materiais e serviços utilizados na construção de uma loja de pequeno porte nova.

Quadro 4.3 – Relação de mercadorias para a construção de 01 loja

Produto/Serviço	Quant	Valor unit	Mercadoria
Suporte para secadores	4,00	R\$ 32,00	R\$ 128,00
Granito para carrinhos auxiliares	4,00	R\$ 57,00	R\$ 228,00
01 filtro de água			R\$ 390,00
Tubos cromados			R\$ 963,00
Máquina de café	1,00	R\$ 1.003,00	R\$ 1.003,00
Objetos de decoração diversos			R\$ 1.050,48
Fiação, auto-falantes e instalação			R\$ 1.400,00
Puxadores armários			R\$ 1.411,20
03 luminárias e cabos			R\$ 1.625,00
Espelhos para bancada cabeleireiro	4,00	R\$ 425,00	R\$ 1.700,00
Sofá para recepção	1,00	R\$ 1.750,00	R\$ 1.750,00
Balcão para cabeleireiros	4,00	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00
Mochos para manicures e recepção	7,00	R\$ 300,00	R\$ 2.100,00
Poltrona para atendimento manicures	5,00	R\$ 450,00	R\$ 2.250,00
Computadores e impressoras	2,00	R\$ 2.250,00	R\$ 4.500,00
Cadeiras cabeleireiros/manicures	4,00	R\$ 1.260,00	R\$ 5.040,00
01 aparelho climazon (processos químicos)	1,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Equipamentos de 24.000 Btus	2,00	R\$ 3.200,00	R\$ 6.400,00
Lavatório	3,00	R\$ 2.500,00	R\$ 7.500,00
Armários, balcões, prateleiras, etc			R\$ 12.000,00
Investimento total em mercadorias para construção			R\$ 59.438,68

Fonte: Demaju Cabeleireiros (Dados primários)

Quadro 4.4 – Relação de serviços para a construção de 01 loja

Produto/Serviço	Quant	Valor unit	Serviço
Gesseiro			R\$ 450,00
Tintas e outros			R\$ 641,61
Despesas diversas inauguração			R\$ 648,50
Mão-de-obra para reparos diversos			R\$ 1.424,61
Pintura e textura de paredes			R\$ 2.000,00
Arquiteto			R\$ 2.500,00
Outras despesas diversas			R\$ 3.396,60
Piso de madeira m2	75,00	R\$ 60,00	R\$ 4.500,00
Construção da fachada			R\$ 5.000,00
Taxa de Franquia	1,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Investimento total em serviços para construção			R\$ 35.561,32

Fonte: Demaju Cabeleireiros (Dados primários)

O investimento total para a construção da loja de pequeno porte, com uma quantidade aproximada de 14 colaboradores é de R\$ 95.000,00. Este valor pode variar em função de alguns critérios, como maior ou menor conforto, sofisticação dos materiais utilizados, custo da mão-de-obra utilizada, que pode variar de região para região. O custo total de investimento pode variar também em função de promoções dos equipamentos e da disponibilidade de pagamento, quando o pagamento à vista ser mais

A diferenciação entre reforma e equipamento está no fato de que o que é gasto em reforma não pode ser vendido depois (a não ser que seja loja própria, o que valoriza o imóvel). Sendo assim, este valor não é considerado para efeitos de depreciação. Os dados a seguir são obtidos através do uso do programa Brasil Empreendedor para análise de negócios relacionados à prestação de serviços. Este programa permite, através do preenchimento de planilhas, a geração de informações sobre a viabilidade do negócio, como rentabilidade, capacidade de pagamento e projeções de faturamento, esta última, demonstrada no quadro a seguir:

Quadro 4.5 – Receita mensal média projetada

SERVIÇO	1º ano	2º ano	3º ano e demais
Serviços e venda de produtos	42.000,00	54.600,00	65.520,00
VALOR TOTAL	42.000,00	54.600,00	65.520,00

Fonte: Demaju Cabeleireiros (Dados Primários)

Baseado em uma receita estimada para quatro anos, observa-se que ao final do período que o investidor poderá ter uma disponibilidade acumulada bem superior ao valor investido. Estes dados conforme demonstrado na tabela abaixo:

Quadro 4.6 - Capacidade anual projetada de pagamento do franqueado.

CONTAS	Atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3
1 - Receita Operacional Bruta	360.000,00	504.000,00	655.200,00	786.240,00
2 - (-) Dedução de Vendas	34.560,00	48.384,00	62.899,20	75.479,04
3 - (=) Receita Operacional Líquida	325.440,00	455.616,00	592.300,80	710.760,96
4 - (-) Custos Variáveis	236.097,60	259.271,04	297.007,87	334.384,98
4.1 - Custos com Materiais	33.600,00	36.960,00	40.656,00	44.721,60
4.2 - Demais Custos	202.497,60	222.311,04	256.351,87	289.663,38
5 - (=) Margem de Contribuição	123.902,40	244.728,96	358.192,13	451.855,02
6 - (-) Custos Fixos	108.248,88	228.383,74	235.127,93	240.162,97
6.1 - Depreciação	-	5.943,87	5.943,87	5.943,87
6.2 - Custo com Folha e Encargos Sociais	64.416,00	69.580,80	75.198,24	80.612,64
6.3 - Despesas com Aluguéis, Prestações e/ou Serviços de Terceiros	26.880,00	32.880,00	32.880,00	32.880,00
6.4 - Despesas com combustíveis, telefone, condomínio, etc.	2.400,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
6.5 - Despesas com Energia	3.000,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00
6.6 - Despesas com água	2.400,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
6.7 - Despesas financeiras existentes	8.712,00	9.583,20	10.541,52	10.000,00
6.8 - Despesas financeiras atuais		0,51	0,42	0,15
6.9 - Outros	440,88	100.555,36	100.723,89	100.886,32
7 - (=) Resultado Operacional	15.653,52	16.345,22	123.064,20	211.692,04
(-) Contribuição Social	-	-	-	-
(=) Resultado Antes do Imposto de Renda	15.653,52	16.345,22	123.064,20	211.692,04
(-) Imposto de Renda	-	-	-	-
(-) Adicional de Imposto de Renda	-	-	-	-
9 - (=) Resultado Líquido	15.653,52	16.345,22	123.064,20	211.692,04
10 - (+) Depreciação	-	5.943,87	5.943,87	5.943,87
11 - (=) Disponível	15.653,52	22.289,08	129.008,06	217.635,91
12 - (-) Empréstimos / Dívidas Existentes				
13 - (-) Amortização Financiamento Atual		(2,16)	1,08	1,08
14 - (=) Disponibilidade	15.653,52	22.291,25	129.006,98	217.634,83
15 - Necessidade Capital de Giro	-	-	-	-
16 - (=) Disponibilidade Acumulada	15.653,52	37.944,77	166.951,75	384.586,58

Fonte: Demaju Cabeleireiros (Dados Primários)

Com os dados acima, atinge-se um Pay Back inferior a três anos, uma vez que no final do segundo período, a disponibilidade de caixa acumulada é de R\$ 166.951,75, bem superior aos R\$ 95.000,00 investidos. Mais especificamente, em 2 anos e 5 meses.

A receita foi estimada, a partir do desempenho atual, com um crescimento de 40% no ano 1, 30% no ano 2, e 20 % no ano 3 e demais períodos.

Para o cálculo do Valor Presente Líquido – VPL e da Taxa Interna de Retorno, o valor da depreciação não é exatamente 10% do valor total do investimento devido ao fato de que nem todo o valor investido pode ser depreciado.

Quadro 4.7 – Cálculo do VPL e TIR do investimento

Prazo da Análise	3
IR %	0%
Taxa requerida	25,00%
Investimento	R\$ 95.000
Receitas	R\$ 288.481
Custos	R\$ 187.100
Depreciação	R\$ 5.944
FCO	R\$ 101.381
VPL	\$ 102.896
TIR	91,53%

*Investimento reforma R\$ 35.561,32

*Depreciação de 10% aa

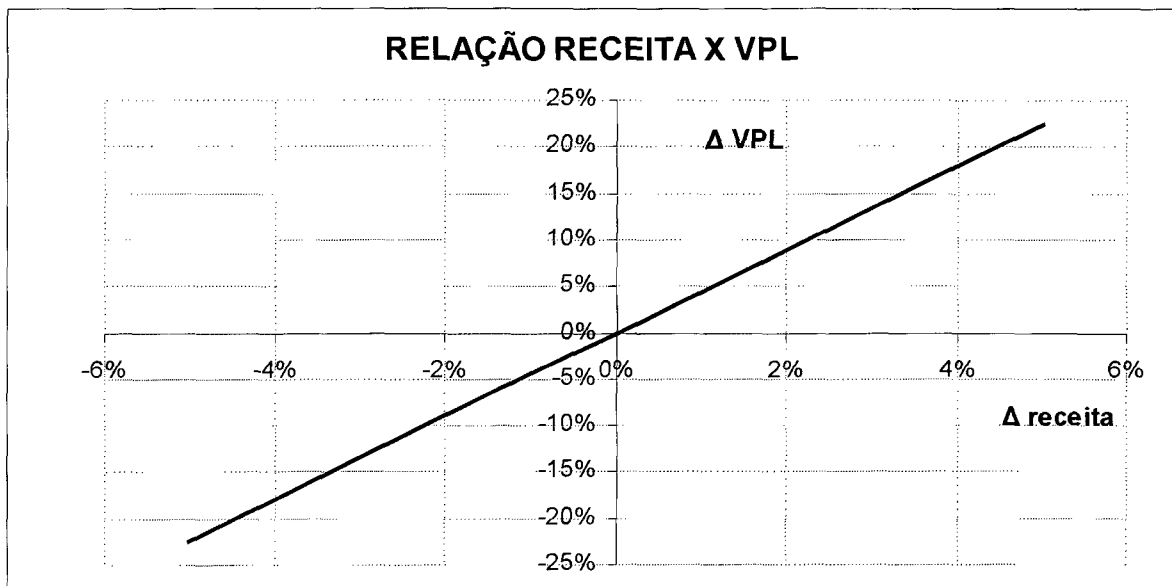
Fonte: Demaju Cabeleireiros (Dados Primários)

Do total do investimento, R\$ 59.438,68 são aquisições de equipamentos, e portanto, depreciáveis. O restante, R\$ 35.561,32 são gastos com reforma do ambiente e taxa de franquia, como demonstrado no quadro 4.6.

Um fato que merece destaque é o Imposto de Renda igual a zero. Com esta receita, a empresa se enquadra dentro do sistema SIMPLES de tributação, ou seja, a empresa paga um percentual de acordo com o faturamento bruto.

Em função da receita total auferida pelo franqueado, o VPL do investimento poderá sofrer alterações, não necessariamente na mesma proporção, conforme indica a figura abaixo.

Quadro 4.8 – Gráfico da variação do VPL em função da receita



Fonte: Demaju Cabeleireiros (Dados Primários)

Como o investimento pode variar de valor em função de algumas diferenças do já foi praticado pela empresa em unidades próprias até agora, como diferenças de preços de fornecedores de acordo com a região, faz-se necessário uma análise considerando modificações no valor do investimento.

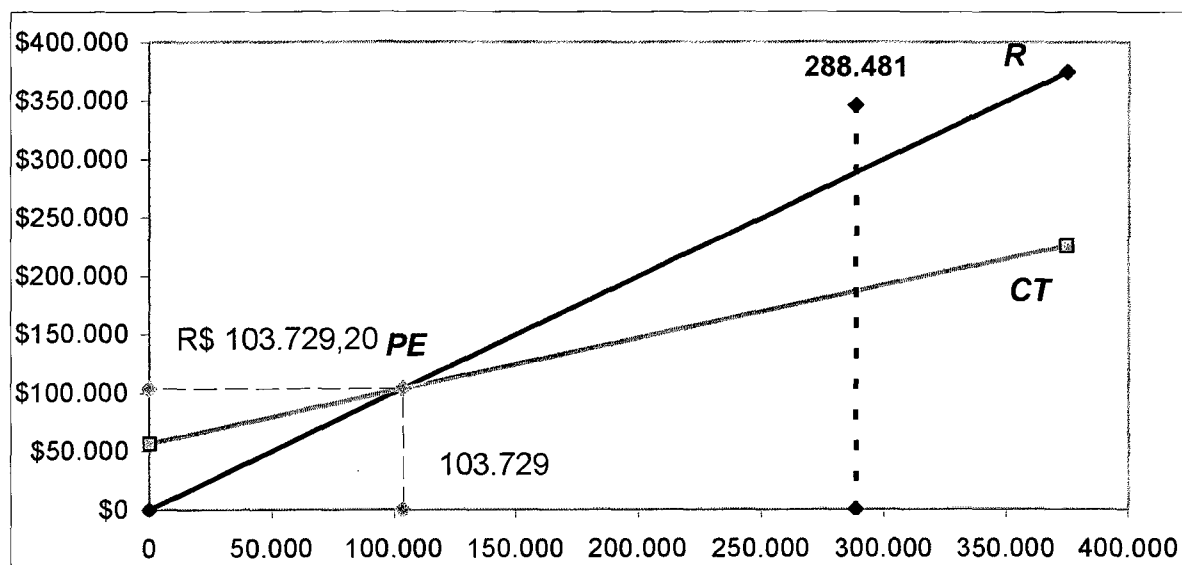
Quadro 4.9 – Variação do VPL em função do investimento e cenário

Indicadores	Otimista	Mais Prov.	Pessimista	Δ percentual
Taxa requerida	20,00%	25,00%	30,00%	5%
Investimento	\$ 85.500	\$ 95.000	\$ 104.500	10%
Receitas	\$ 311.559	\$ 288.481	\$ 265.403	8%
Custos	\$ 177.745	\$ 187.100	\$ 196.455	5%
Depreciação	\$ 5.400	\$ 5.944	\$ 7.139	-----
FCO	\$ 133.815	\$ 101.381	\$ 68.948	
VPL	\$ 196.378	\$ 102.896	\$ 20.717	
TIR	155,06%	91,53%	43,78%	

Fonte: Demaju Cabeleireiros (Dados Primários)

Neste caso, foram projetados três cenários, considerando um período de três anos, o otimista, mais provável e pessimista, cada qual com seus valores variando em função de um percentual.

Quadro 4.10 – Ponto de equilíbrio para uma receita anual



Fonte: Demaju Cabeleireiros (Dados Primários)

O valor de R\$ 288.481,00 foi obtido através da média das somas das diferenças das receitas, entre as receitas do primeiro ao quarto ano em relação ao ano inicial, assim como o custo total, conforme demonstrado no Quadro 4.6. Esta é a fórmula do Programa Brasil Empreendedor para análise do ponto de equilíbrio de um projeto.

O resultado final já inclui a taxa de franquia, que é a remuneração para que o investidor receba o apoio necessário para a abertura de uma loja, como o uso da marca, aprovação do ponto comercial, manuais e treinamento.

4.9 – Concorrentes para a futura franquia

A concorrência para uma futura franquia do Demaju está relatada após a análise financeira devido às informações disponíveis estarem voltadas a esta área especificamente. Os dados para comparação foram extraídos do último Guia de *Franchising* de junho de 2003, elaborado pela Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios.

Existem mais franquias além das relatadas pela revista, mas o número já é suficiente para proporcionar uma base ao Demaju sobre a sua futura concorrência. Para

melhor comparação, a tabela abaixo mostra o que cada uma das franquias disponibiliza aos seus franqueados.

Quadro 4.11 – Dados financeiros sobre concorrência

Franquia/ Características	Edson Freitas	Jacques Janine	Mod's Hair	Demaju
Expansão a curto prazo	5	5	NF	NF
Regiões de interesse	Brasil	NF	São Paulo	Brasil
Tipos de franquia	Lojas	Lojas	NF	Lojas
Área da unidade	100 m ²	250 m ²	120 m ²	100 m ²
Taxa de franquia	R\$ 20.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 15.000,00
Taxa de royalties	5% FB	5% FB	5% FB	3% FB
Taxa de publicidade	1% FB	R\$ 570,00	3% FB	1% FB
Instalação da unidade	R\$ 250.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 95.000,00
Capital de giro	R\$ 30.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 19.000,00
* Suporte	PA, PC, TR, CN, CC, MO	PA, TR, CN, CC, MO	PA, PC, TR, CC, MO	PA, PC, TR, CN, CC, MO
Colaboradores	15	17	15	15
Faturamento médio mensal	R\$ 88.000,00	R\$ 30.000,00	NF	R\$ 54.000,00
Retorno do investimento	48 meses	18 meses	18 meses	29 meses
Prazo de contrato	60 meses	48 meses	NF	NF
<i>* Significado das siglas</i>				
<i>PA</i>	<i>Projeto Arquitetônico</i>			
<i>PC</i>	<i>Seleção do Ponto Comercial</i>			
<i>TR</i>	<i>Treinamento do Franqueado e Equipe</i>			
<i>CN</i>	<i>Central de Negociação e Compras</i>			
<i>CC</i>	<i>Consultoria de Campo</i>			
<i>MO</i>	<i>Manuais Operacionais</i>			

Fonte: Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios

As royalties cobradas pelo Demaju estão inclusas na dedução de vendas, item 2 do quadro 4.6.

4.10 - Análise do composto de marketing (4 P's)

PRODUTO

O Demaju Cabelereiros atua com os seguintes produtos:

- Bens: Venda de cosméticos, shampoos, cremes e esmaltes);
- Serviços: Corte de cabelo, estética capilar, manicure, pedicure, podóloga, coloração em cabelo, alongamento e serviços mais específicos como *Mega Hair*, alisamento

permanente, entre outros. Para análise e elaboração do Plano de Marketing é inviável a separação por tipo de serviço para uma análise individual, pois atualmente o sistema de informática não disponibiliza esta informação. Outro fator que torna esta análise desinteressante é o fato de que dificilmente um cliente utiliza apenas um serviço e, na maioria das vezes os serviços utilizados por este cliente são de áreas diferentes. Por exemplo, é comum uma cliente utilizar o serviço de tintura e simultaneamente o serviço de manicure e pedicure.

Apesar de o Demaju atuar também no ramo de venda de cosméticos, o principal produto comercializado é a prestação de serviços. Nesta vertente são concentrados quase todos os esforços da empresa, pois é o que ramo responsável por 95% do faturamento da empresa.

Com relação a venda de produtos, não existe uma estratégia formalizada (passos específicos para este fim, nem tão pouco documentada), no entanto, a empresa procura oferecer produtos de qualidade, lançamentos para atender necessidades específicas sazonais, lançamentos de produtos em geral. Procura também manter sempre disponíveis produtos cosméticos mais utilizados, e a preços competitivos.

No que concerne a estratégia de serviços prestados, apesar de ser informal (não há procedimentos específicos para esta finalidade), há uma forte interesse da empresa em manter seus profissionais sempre atualizados no que diz respeito às tendências e à moda no seu segmento. Para atender a este importante quesito, incentiva-se a participação em feiras, congressos e demais eventos relacionados à área de estética capilar. Além disso, o Demaju Cabelereiros proporciona treinamentos dentro da própria empresa, não só com relação à estética capilar, mas também em outras áreas, como a melhoria da qualidade do atendimento por exemplo.

A empresa considera importante a opinião do cliente no momento do desenvolvimento de seus produtos. A principal forma de pesquisa utilizada para conhecer as necessidades dos clientes é através do relacionamento direto entre o profissional e o cliente. De acordo com a proprietária da empresa, o aspecto fundamental de desenvolvimento de produtos existentes e lançamento de novos produtos, é o atendimento das necessidades de seus clientes. Outras formas para alcançar este objetivo são também utilizadas, como as mensagens por e-mail, através do site da empresa e a caixa de sugestões.

Para agregar valor a seus serviços, o principal foco da empresa é a qualidade técnica de seus profissionais. Também importante, considera-se o atendimento e a apresentação de novidades em termos de moda e tendências.

Procurando medir seu desempenho, o Demaju faz um acompanhamento direto da evolução das vendas (faturamento) de seus produtos. Para isso, utilizam-se gráficos e tabelas numéricas, como apresentado nos índices de desempenho, como crescimento das vendas, crescimento da receita com relação ao ano e ao mês anterior e crescimento médio da receita anual.

PREÇO

A estratégia de preços da empresa, apesar de não estar documentada (não há procedimentos padronizados no tratamento deste quesito), é muito bem elaborada e condicionada por uma série de fatores. Entre estes fatores estão a margem de lucro a que se pretende chegar, a concorrência, o mercado, os custos envolvidos (fixos e variáveis), as taxas, os impostos e o câmbio. Com relação a margem de lucro a empresa costuma manter uma margem de lucro satisfatória.

Por exemplo, um corte de cabelo custa R\$ 32,00, tem um custo de R\$ 16,00 com comissão para o profissional que o executa. Parece um valor elevado, tendo em vista que a empresa arca com todos os custos fixos, no entanto, um corte consome muito pouco produto na execução do serviço (não há tinturas, tonalizantes ou outro produto que possa encarecer o serviço). Já por uma tintura o profissional recebe R\$ 18,00 pelo serviço (aproximadamente 30% do valor cheio), esta diferença se deve ao fato de que este serviço exige o consumo de produtos

Em termos gerais, apesar de levar-se em consideração os preços da concorrência, pratica-se uma política de preços mais elevada do que a concorrência. Porém, essa política se justifica pela qualidade do atendimento, estrutura da empresa e também a segmentação de mercado.

Com relação a condições de pagamento, o Demaju oferece parcelamento de no máximo três vezes para serviços de valor elevado. Para aplicar tal política de parcelamento, é estabelecido como meio de pagamento o cheque. Para os demais serviços pode-se pré-datar o cheque o utilizar cartões de crédito para obter prazo. Apesar de ágil para o cliente, a empresa procura, quando possível, desestimular o pagamento através de cartões de crédito devido ao alto valor da comissão paga às administradoras de cartões.

Um fator a que se deve atribuir grande importância é a sazonalidade, pois a mesma interfere no número de atendimentos. Durante o verão, o número de atendimentos aumenta, por ser um período de festividades e devido ao turismo, portanto torna-se desnecessária uma política de descontos. Já no inverno, quando a demanda diminui sensivelmente, a empresa concede descontos para atrair os clientes e manter um bom nível de faturamento.

PRAÇA

O mercado consumidor do Demaju, em sua grande maioria, é composto por mulheres a partir de 16 anos pertencentes às classes A e B. Sendo assim, uma loja terá pouco êxito se estiver localizada em um ponto afastado do seu público alvo. Um exemplo do peso deste item do composto de marketing na escolha do local foi a escolha pelo bairro Sta. Mônica para a instalação de uma de suas filiais. Neste bairro reside uma população de elevado poder aquisitivo, o que é confirmado pelos últimos dados do censo 2000 realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o bairro Santa Mônica possui uma das maiores médias de rendas por chefe de família da Grande Florianópolis, com R\$ 3.676,17, atrás apenas de Jurerê Oeste, com R\$ 3.952,75.

A localização deve ser muito bem planejada, uma vez que, por se tratar de se tratar de uma prestadora de serviços, e estes são oferecidos na sede da empresa, não há como distribuí-los como os produtos são distribuídos em diversos fornecedores. A empresa considera adequada a localização das suas lojas, pois situam-se em bairros ou *shoppings* em que o número de pessoas que pertencem a seu público alvo é grande, ou no caso dos *shoppings*, há uma grande circulação de pessoas pertencentes a uma destas classes sociais.

PROMOÇÃO

A estratégia de comunicação com o público não é a mesma para todas as filiais da empresa, pois a maior parte das lojas localiza-se em shoppings e a única loja não localizada em shopping, situa-se no bairro do Santa Mônica. A comunicação é diferenciada porque as pessoas que transitam pelo shopping tendem a prestar mais atenção às vitrines, o que permite transmitir mensagens mais detalhadas ao público circulante. Já na loja do Santa Mônica, as

mensagens devem ser mais simplificadas e diretas para chamar a atenção, pois as pessoas geralmente trafegam de carro.

Com relação à propaganda institucional (realizada em meios de comunicação em massa), não se procura diferenciar suas lojas umas das outras. Isto deve-se ao fato de a empresa não acreditar ter motivos para diferenciar as lojas nestes veículos de comunicação. Apesar de não haver esta diferenciação a empresa acredita que a propaganda institucional é muito importante para a empresa fortalecer seu nome no mercado.

O Demaju utiliza para propaganda institucional e para divulgação de seus produtos diversos canais de comunicação. Entre eles estão jornais, rádios, panfletos, mala direta, internet e criando eventos de responsabilidade social.

Como citado anteriormente, a empresa considera essencial a comunicação com o cliente. Com este intuito a empresa utiliza-se de diversos meios, entre os quais o principal é a comunicação direta do profissional com o cliente. Porém utiliza-se também a internet, e-mail e a caixa de sugestões. Apesar da quantidade de canais de comunicação, não é formalizado o uso dos mesmos por parte dos clientes.

4.11 - Perfil do candidato a franqueado

Para a empresa, o candidato a franqueado terá que possuir não somente o capital para investimento, mas também as seguintes características empreendedoras:

- Assumir e gerenciar riscos;
- Conhecer as suas limitações;
- Estar disposto a aprender e sempre procurar por novidades que o torne diferente da concorrência;
- Saber aproveitar oportunidades;

- Ter experiência para o que se propõe a fazer;
- Capaz de administrar recursos financeiros, materiais e humanos;
- Possuir liderança, mas que saiba delegar e trabalhar em equipe, uma vez que o franqueado trabalhará com profissionais autônomos na maioria dos casos;
- Gostar de treinar e desenvolver pessoas;
- Tenha foco no cliente;
- Sinta-se identificado pelo ramo de atividade, não interessado somente pela possibilidade de bom retorno que a franquía poderá oferecer, pois desta forma a empresa entende que o empenho para o sucesso do novo negócio será maior.

Além destas características, o candidato a franqueado deverá ter flexibilidade para trabalhar dentro de padrões pré-estabelecidos, mas atitude suficiente para não temer novas sugestões que visem o desenvolvimento da relação como um todo.

5 PROGNÓSTICO

Com relação à concorrência, o Demaju possui como principais concorrentes, salões de menor porte, possibilitando uma certa vantagem, pela estrutura física, com ambientes sofisticados, e pelo seu quadro de pessoal, com profissionais qualificados e que são treinados periodicamente.

Apesar destes diferenciais diante da concorrência, o que é comprovado pelo crescimento da empresa, tanto em faturamento quanto em número de unidades abertas (nos últimos três anos, foram três novas unidades abertas) a realização de uma pesquisa para conhecer melhor a concorrência é de grande importância, tanto para conhecer o quanto sua posição é ameaçada (vantagens dos concorrentes), quanto um maior detalhamento das vantagens que possui em relação aos mesmos. Uma espécie de *benchmarking* positivo e negativo também seria interessante de ser feito, para a obtenção de dados mais concretos a serem analisados e comparados.

Tendo em vista a criação da franquia Demaju Cabeleireiros, isto deverá tornar-se uma prática comum a cada proposta de franquia, para reduzir riscos de insucesso do franqueado e da franquia.

Como o tema principal deste trabalho é a franquia Demaju Cabeleireiros, uma pesquisa com relação aos concorrentes neste mercado também é bastante oportuna, tendo em vista que é uma atividade diferente ao que a empresa está habituada a praticar, em especial sob o aspecto de controle, pois a relação com o franqueado será uma parceria, onde cada um terá um papel definido para que ambos tenham sucesso.

Com relação ao treinamento de profissionais, não há um cronograma definido para a realização deste. O que poderá ser modificado agora que a empresa possui um espaço reservado somente para a realização de cursos e treinamentos.

A definição de períodos é importante para a empresa, por manter seu pessoal atualizado para continuar a oferecer serviços diferenciados, e para a sua franquia, para que tenha condições de agregar valor oferecendo treinamentos aos seus franqueados. Desta forma não oferecerá apenas treinamento, mas também demonstrará organização aos franqueados.

Outro aspecto importante a ser tratado pela empresa se refere a publicidade. Atualmente a empresa contrata esporadicamente os serviços de uma assessoria de imprensa, que auxilia a empresa na promoção de eventos promovidos pela empresa ou em determinados períodos, como no verão. Com a criação da franquia, recomenda-se à empresa uma maior atenção a esta área, uma vez que não mais estará tratando da propaganda de uma empresa com dois sócios, como é hoje, mas de uma marca compartilhada com outros interessados no sucesso e na promoção da mesma.

A estrutura atual da empresa também poderá ser revista para um melhor desempenho das franquias, especialmente no tocante à centralização do poder, que atualmente está concentrado na figura da sócia majoritária. Já são cinco lojas próprias, o que demanda tempo da proprietária. Com novas lojas franqueadas, a necessidade de tempo para a tomada de decisões será ainda maior, pelo simples número maior de lojas e pelo treinamento e acompanhamento que estas demandarão. A autonomia que já existe hoje poderá ser ampliada, além da necessidade de criação de novos cargos, como o de auditor, por exemplo, para averiguar a veracidade das informações geradas em cada uma das lojas.

Ainda com relação à estrutura, apesar de definida, as tarefas de cada gerente se confundem, gerando maior trabalho e ruído nas comunicações. Por exemplo, não estão definidas as responsabilidades sobre contratações e assuntos relacionados à publicidade e

propaganda. Uma melhor definição de responsabilidades de cada gerente e assistentes poderia provocar sensíveis melhorias no desempenho das suas atividades. O que poderia ser feito o quanto antes, afim de que estas definições não atrapalhem o relacionamento com os futuros franqueados da empresa.

No auxílio dessa definição de responsabilidades, sugere-se a criação da visão e da missão da empresa, para que forneça aos seus colaboradores um foco uniforme a ser seguido. Outra providência inerente à criação da franquia é a manulização de todos os procedimentos e processos da empresa, desde o atendimento ao cliente à forma como a empresa é administrada como um todo. Este procedimento também auxiliará a empresa a definir melhor as responsabilidades de cada colaborador antes mesmo da criação da franquia.

As vendas de produtos da empresa também podem ter aumentos significativos devido ao tamanho e quantidade de pessoas que transitam pelos mesmos. Empresas de cosméticos afirmam que, em média, 25 % da receita total de um salão de beleza do porte do Demaju provêm da venda de produtos. No entanto, no Demaju, nenhuma de suas lojas consegue mais de 10% de suas receitas oriundas de vendas. Sendo assim, esta é uma grande oportunidade para o aumento de suas receitas.

Um maior incentivo às vendas seria muito vantajoso para a empresa por duas razões especiais: a primeira, a margem bruta obtida com a venda de um produto é superior à boa parte dos serviços prestados. A segunda, para ganhar escala, não é necessário aumento de espaço físico, ao passo que para se obter aumento de receita com serviços, a empresa é obrigada a disponibilizar um número maior de cadeiras de cabeleireiros e mais salas para serviços de estética. Apesar do ganho de receita, o custo fixo também aumenta, principalmente o aluguel, que varia de acordo com a metragem quadrada da loja.

O Demaju promove esporadicamente o evento “Fazendo a Cabeça pela Vida”, um evento sem fins lucrativos que visa ajudar à ala de cardiologia do Hospital Infantil de

Florianópolis. Este evento também beneficia a imagem da empresa, por isso, poderia ser transformado em um evento permanente (anual, por exemplo). Isso talvez ajudaria a fixar mais a marca Demaju a um evento beneficente, prestigiando desta forma a empresa e a sua marca.

Outro aspecto que pode ser melhorado dentro da empresa é a comunicação com o cliente, que atualmente é feita através de caixa de sugestões, e-mail, site e através dos profissionais que atendem aos mesmos, mas cujo uso não é incentivado pela empresa. O principal feed-back da empresa são os próprios colaboradores, que relatam como está a satisfação dos clientes, assim como dos casos de reclamações. Não há um controle de reclamações para que se possa estimar a satisfação ou insatisfação dos seus clientes.

Isso pode ser melhorado com a realização de pesquisas de satisfação entre os clientes. Mas para manter a lisura dos resultados, propõe-se que esta seja feita por uma pessoa que não participe da prestação do serviço diretamente, como gerente ou sub-gerente.

No entanto, vale lembrar que a empresa já está tomando providências para não somente melhorar o relacionamento com seus clientes, como também possibilitar um controle de novos clientes e daqueles que não frequentam mais o Demaju há um determinado tempo (controle de perda de clientes).

Outras melhorias estão sendo feitas na empresa, não somente na parte de relacionamento com o cliente, com a implantação de um cartão de fidelidade, como também melhores e mais ágeis controles financeiros e estatísticos (um único gráfico contendo dados de faturamento/receita/ponto de equilíbrio/lucro e relatórios com dados estatísticos sobre visitação de clientes, frequência por loja, média entre lojas e o quanto os dados de uma loja se distanciam do desvio padrão, por exemplo).

No entanto, ainda não foram definidos os responsáveis pelos controles acima citados, bem como pela implantação do cartão de fidelidade.

A empresa poderia investir em um estudo mais aprofundado sobre micro e pequenas empresas, assim ampliaria o serviço prestado ao franqueado, uma vez que possivelmente aparecerão candidatos com capital e dentro do perfil desejado, mas ainda sem constituição de pessoa jurídica.

Por fim, sugere-se à empresa a elaboração de um projeto de franquia, com a definição das ações que a empresa deverá tomar para a implementação e administração da sua franquia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração deste trabalho, e considerando o prognóstico, podem ser construídas algumas conclusões sobre o mesmo e recomendações para a empresa em estudo.

6.1 - Conclusões

Com a competitividade cada vez mais acirrada entre as organizações, a profissionalização das mesmas é questão de sobrevivência. Para algumas, a sobrevivência acontece através da conquista de novos mercados, ampliando a sua capacidade de atendimento ao consumidor. Ao mesmo tempo, novos empreendedores procuram a sua independência através da abertura de seu próprio negócio.

Entende-se a esta necessidade do mercado, a franquia surge como meio de empresários com conhecimento e uma marca de peso possam expandir seu nome e possibilidade de lucro, ao mesmo tempo que novos empreendedores podem reduzir seu risco de sobrevivência no mercado através de uma franquia, utilizando o conhecimento do franqueador e o peso de sua marca para crescer.

Pelo observado neste trabalho, a abertura de uma franquia não é algo que pode ser feito tendo apenas uma marca famosa para oferecer, mas também conhecimento e experiência para serem transmitidos, este trabalho apresentou um levantamento de informações sobre o Demaju Cabeleireiros, uma empresa conceituada no ramo em que atua, e propostas para que a mesma tenha condições de ofertar a sua franquia.

Estas propostas implicam em mudanças dentro da empresa, que certamente não serão difíceis de serem realizadas, uma vez que a mesma já demonstrou profissionalismo em

aceitar fazer parte de um trabalho a princípio acadêmico, mas que certamente fará parte do início, uma base para um novo negócio do Demaju Cabeleireiros. E profissionalismo sem dúvida é fundamental em uma relação de parceria entre franqueador e franqueado.

6.2 - Recomendações

Após as conclusões anteriormente destacadas, é possível destacar outras recomendações à empresa em estudo. Estas fazem parte do objetivo final deste trabalho, mas foram levantadas durante a elaboração do diagnóstico da empresa, e podem ser consideradas importantes para o Demaju Cabeleireiros.

Sendo assim, é possível recomendar:

- Treinamento periódico em informática para seus colaboradores;
- Oferecer cursos para aperfeiçoamento do trabalho em equipe;
- Remuneração variável não somente para autônomos, mas também para gerentes.

REFERÊNCIAS

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. *Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHERTO, Marcelo, RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo : Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas : uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COOPERS & LYBRAND, **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. **Franchising**. 2ª ed. Rio de Janeiro : Forense, 1993.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, c1989.

DRUCKER, Peter F. **Administração, responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira. 1975.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira: essencial**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

GUERRA, Fernando. **Matemática financeira através da HP 12C**. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HOLANDA, Nilson. **Elaboração e avaliação de projetos**. Rio de Janeiro: Apec, 1969.

KOPSCH, Alysson. **Responsabilidade social como diferencial competitivo para as organizações**. 2003. 77 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LEI DO SIMPLES. Disponível na Internet via endereço eletrônico: http://www.pedroeugenio.org.br/simples_tud_sob_lei.asp

LITTERER, Joseph A. **Introdução a administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing** : metodologia, planejamento. 5ª ed. São Paulo : Atlas, 1999.

MILMAN, Fábio. **Franchising: Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Porto Alegre : Livraria do Advogado, 1996.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Montigelli Jr. – Porto Alegre : Bookman, 2000.

NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. **Marketing** : relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro : Editora LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. (1999).

REVISTA EMPREENDEDOR. **Suplemento especial franquia total**. Florianópolis : Empreendedor, n. 104, p. 3, jun. 2003.

REDDIN, William J. **Administração por objetivos**: O método 3-D. São Paulo : Ed. Atlas, 1978.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. **Guia do franchising**. São Paulo : Globo, n. 1, 2003.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas** : planejamento e controle. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1983.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169p.

SEBRAE. Serviço de apoio as micro e pequenas empresas. disponível em : <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2003.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising** : aspectos jurídicos e contratuais. São Paulo : Atlas, 1993.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo : Atlas, 2000.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4ª ed. São Paulo : Atlas, 1996.