

*Manual para implantação
e operação de uma*

PADARIA E CAFETERIA

lucrativas

Hélio M. Valadão

6a. Edição
julho/2006

Um exemplar pode ser adquirido através
do telefone (31) 3287 7351
ou e-mail: paoecia@paoecia.com.br

Direitos exclusivos cedidos à Pão & Companhia Franchising Ltda:
Rua Itapema, 326 , Anchieta
CEP 30310-490 - Belo Horizonte - MG - Brasil

Revisão: Amélia Cleone S. Castanheira
Capa: Tiago Valadão
Diagramação: Websol Soluções em Informática Ltda

Servir produtos que façam bem à saúde,
praticar preços honestos e
ser uma boa companhia para nossos clientes.

Índice

Capítulo 1 - Introdução	9
O Franchising P&C	11
22 anos de mudanças	12
Capítulo 2 - Minha história	13
O Banco	16
A escola de música	16
A escola de direito	17
A casa	18
O jornal	19
A fábrica de cervejas	19
A fábrica de azulejos	20
A fábrica de louças sanitárias	21
As mercearias	22
De volta à fábrica de louças	23
O trabalho na matriz	24
De volta para o supermercado	25
O meu próprio negócio	25
Capítulo 3 - História da franquia	27
As diferenças	30
As primeiras padarias	30
O franchising	31
Os primeiros franqueados	32
Padaria & Conveniência	33
Padaria & Cafeteria	34

Capítulo 4 - A preparação do futuro franqueado	35
Primeiro curso	37
Segundo curso	39
Ponto	41
Números	42
Proposta	44
Anteprojeto	45
Plano de negócio	46
Capítulo 5 - A implantação da franquia	49
Financiamento	51
Arquitetura	52
Recrutamento	53
Construção	54
Equipamentos	55
Treinamento	56
Assistência Técnica	57
Cronograma	57
Capítulo 6 - Administração financeira	59
Contabilidades	61
Contas	62
As contas patrimoniais são a cara da franquia	63
As contas de resultado são a cara do gerente	64
Lançamentos	64
O fluxo de caixa	65
Demonstrativo de resultado	66
A padaria e cafeteria P&C é um bom negócio?	68
Custo da mercadoria vendida (CMV)	69

Capítulo 7 - Administração de materiais	71
Fornecedores credenciados	73
Matérias primas & Materiais para operação	74
Serviços	75
Máquinas e móveis	77
A decisão de compra	77
Capítulo 8 - Administração da produção	79
O menu do franqueado	81
Quem fabrica os produtos	82
Controle de qualidade	83
A direção do processo de fabricação	83
Planejamento da produção	84
Programação da produção	84
As ordens de serviço	85
A central de produção	85
Capítulo 9 - Administração de vendas	87
O ponto	89
O preço	90
A promoção	91
O pós-venda	92
A cafeteria	92
A caderneta	93
A baguete na casa do cliente	94
Fornecimento para pessoas jurídicas	94

Capítulo 10 - Administração de pessoal 97

Planejamento de pessoal	99
Salário	100
Estrutura organizacional	101
Recrutamento e seleção de pessoal	102
Treinamento	103
O contrato de experiência	103
Plano de carreira	103
Medicina ocupacional	104
Controle do pessoal	104
Uniforme	104
Disciplina	105
Direitos	105

Capítulo 11 - Franchising 107

Definição	109
Riscos	110
Valores	111
Conselho Consultivo	112
Obrigações da franqueadora	113
Obrigações da franqueada	114
Obrigações dos sócios da franqueada	115
Tempo de contrato de franquia	116
Preço da franquia	117
Território do franqueado	118
Manutenção das franquias	118



1

INTRODUÇÃO





O Franchising P&C

Às vezes, sonho que acordo. Durmo muito, mas dedico uma parte do dia, pelo menos um terço, à construção de uma rede de padarias e cafeterias que é bonita, saudável e lucrativa.

A primeira padaria que implantei, em 1982, deu muito certo. Os sócios se reuniam, mensalmente, para receber os dividendos. Os mais de 200 produtos P&C e nenhum aditivo eram notícia nacional. O projeto era bom e foi repetido seis vezes num período de cinco anos. Tinha mais de vinte sócios e um sistema de operação padronizado. Todas as empresas deveriam fazer tudo do mesmo jeito. Todo mundo deveria seguir as instruções, que apresentavam as receitas para os produtos, para as finanças e demais áreas da administração.

Em maio de 1987, Thomas Theichmann me mostrou, no Seminário Franchise, em São Paulo, que quando se tem um projeto diferenciado e testado, a gente pode franquear em vez de se associar. A expansão fica mais divertida. Franqueados em vez de sócios.

Hoje, meus sócios são Damaris, André, Tiago e Heitor, tudo Valadão. E tenho franqueados que participaram de quase toda a nossa história. Há quase dezessete anos motivam o meu trabalho, sustentam a franquia e me ajudam na tarefa de ensinar aos novos os segredos da administração: - Viana de Manaus, Sérgio de João Pessoa, Júnior de Natal, Paulo e Susana de Maceió, Jaime e Genise de Vila Velha e José Roberto e Cenira de Dourados.

22 anos de mudanças

Nosso pão francês tinha farinha, água, sal, açúcar, gordura e fermento. Damaris tirou a gordura da receita e depois o açúcar. Hoje temos o pão francês light, com o menor custo de ingredientes do mercado.

Tínhamos Padaria & Conveniência. Agora, temos Padaria & Cafeteria.

Quem leu a edição anterior deste livro, de outubro de 2002, vai ver que esta apresenta uma nova Pão & Companhia. Até o capítulo sobre a história da franquia tem outra versão, revista e atualizada.

Enquanto escrevo esta 6ª edição, escuto martelos batendo. É o pessoal que está trabalhando na reforma da nossa sede. No primeiro piso, vamos ter uma franqueada, Multipão Ltda. No segundo, o escritório da franqueadora, Pão & Companhia Serviços Ltda e no terceiro, um apartamento. O prédio é próprio. Foi financiado pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, com recursos do BNDES, e pago com o negócio do pão.

Este livro responde às perguntas mais comuns dos empreendedores: o que é que eu tenho de fazer para ser um franqueado da Pão & Companhia? Há financiamento? O retorno do investimento é garantido? Vocês aceitam sócios? O dono é que tem de gerenciar? De quanto é o investimento inicial?

Desejo para você uma boa leitura.

Abraços,

Hélio M. Valadão

Sócio-gerente da Pão & Companhia Serviços Ltda

2

MINHA HISTÓRIA





Meu primeiro projeto foi quando eu trabalhava com meu pai. Ele fazia sapatos sob medida. Os clientes colocavam o pé sobre um livro, ele riscava em volta e anotava as medidas para fazer a forma. Centenas de clientes e muitos livros. Achar um pé significava ficar folheando, folheando e começar, de novo, até encontrar. Um dia, apareceu na oficina uma agenda vermelha, que eu preenchi com o nome dos clientes e o endereço dos respectivos pés: página tal do livro tal. Implantei o sistema busca-pé. Papai contava com orgulho a façanha do primogênito, que acabava de sair do grupo escolar.

O trabalho na oficina era divertido. As marteladas, o cheiro dos couros, das solas e da cola, as conversas e o rádio ligado todo o tempo. A turma sabia tudo sobre futebol, música popular, política, polícia, humor e religião. Papai gostava de uma polêmica. Aceitava com prazer a provocação de um testemunha-de-Jeová, também sapateiro, que visitava, com freqüência, a oficina para um debate teológico. Algumas vezes, entrei na discussão para dar a dica do versículo certo para rebater uma heresia. Nas conversas sobre futebol ele se empolgava com o América e tinha, contra ele, as torcidas do Cruzeiro e do Atlético, os times dos companheiros de trabalho e dos vizinhos. Ele até fez o sapato para a posse do Juscelino, mas gostava mesmo era do Lacerda. Crente, americano, perfeccionista, udenista, não bebia, não fumava, não devia, gostava de uma permuta, estudava canto e, quando podia, viajava de férias para caçar.

Fazer as tarefas da oficina era minha contribuição para a casa. Meu dinheiro vinha de engraxar sapatos na rua Mauá, zona boêmia, ou vender mexerica. Acredito que a minha independência econômica

ajudou na liderança das minhas turmas da rua, da igreja e do colégio. Além de definir o programa, era comum eu bancar a conta. Na igreja, produzi O Vibrante, jornal mensal, que deu muito o que falar, além de apresentar às irmãs as minhas poesias. Papel, estêncil, datilografia, cachê do desenhista, tinta para o mimeógrafo e o lanche, na madrugada, eram por minha conta.

O Banco

Treinei datilografia até conseguir dar muitos toques por minuto. Era a preparação para um concurso de escriturário do Banco da Lavoura. Passei. Quinze anos e o primeiro contrato de trabalho. Um salário muito bom. No começo, eu passava seis horas por dia dedilhando os arquivos da Carteira de Cobrança, e achando, sempre, que já estava passando da hora de chegar o pão com manteiga e o café do intervalo de quinze minutos. O chefe ficava numa mesa na frente da sala, igual a um professor. As principais tarefas dele eram as de impedir conversas entre funcionários e autorizar saídas para xixi. Depois, fui para a Carteira de Descontos, onde aprendi a calcular taxas e a datilografar formulários que iriam controlar a cobrança dos títulos.

A escola de música

Aos 18 anos, fiz concurso para trabalhar na UFMG. Assumi os papéis de funcionário público, bancário, estudante e primogênito de uma família de sete irmãos. Papai morreu num acidente. Algumas pessoas, que vinham me consolar, falavam sobre as minhas novas responsabilidades de chefe da família, que nunca assumi. A mamãe foi quem passou a ser o homem da casa, e todos os irmãos em idade de trabalhar, trabalhavam.

Dormia um sono só e achava a vida divertida. Trabalhava e estudava

de segunda a sexta. Os sábados e domingos ficavam por conta dos companheiros, namoradas, leituras, comidas, filmes e igreja. Tinha problemas também. Um espinho na carne, como Paulo, uma pedra no meio do caminho, como Carlos, e um cálculo renal, que me doeu muito.

Fui um bom funcionário na Escola de Música da UFMG. Passava as manhãs assistindo à luta diária dos colegas trabalhando pelas promoções, e nas providências legais para garantia das vantagens possíveis na aposentadoria, que era certa, e tinha motivado a carreira. Faziam sucesso as notícias sobre quem seria escolhido pela ditadura para dirigir a escola, cargo que significava carro e motorista por conta do povo. E, melhor ainda, enquanto o ungido estivesse como diretor, não precisava dar aula. Um ano depois, mesmo tendo no currículo uma portaria por bons serviços prestados e sendo candidato a secretário da escola, pedi demissão.

A escola de direito

O banco me ofereceu a chance de trabalho noturno, na compensação de cheques. Com muito gosto eu recompus a minha agenda diária: começava o dia como estudante na Escola de Direito da UFMG, depois o trabalho de repórter no jornal Última Hora, e à noite o trabalho concentrado, rápido e eficiente da compensação, que tinha hora apenas de começar. A hora de sair era a do término do trabalho e como a equipe não era boba, a gente saía cedo.

Na escola de direito aprendi a usar spray. Os trólebus paravam e lá ia eu, rapidíssimo, deixar o meu recado: Costa igual à bosta. Ficava encantado escutando os sermões dos companheiros nas reuniões do diretório acadêmico. Queria também subir ao palco, mas não tinha tempo para conspirar, para investir nas relações que poderiam me levar ao estrelato. Havia outros compromissos.

Na edição mineira do Última Hora, comecei fazendo a cobertura esportiva da cidade. Se não tinha novidade, criava. O certo é que todo dia entregava as matérias sobre jogadores, técnicos e cartolas. No fim da semana, via um jogo e escutava os demais pelo rádio. As melhores matérias eram, é claro, sobre os jogos que escutava, pois escrevia a partir da imaginação. A nossa redação era a melhor da cidade, a que reunia os grandes talentos do jornalismo mineiro.

A casa

Quando cheguei aos vinte anos, comecei a sonhar com mulher e filhos. Falava com Deus sobre o meu projeto de família e pedia ajuda para a sua realização. Sempre acreditei que é preciso pedir ajuda. A que lembro mais foi quando pedi para passar no concurso do banco. O teste ia ser à tarde e desci a pé pela rua Bonfim, sol quente, e fui até à Praça Sete pedindo e prometendo. Foram os primeiros exames psicotécnicos, as primeiras entrevistas e a temível prova de datilografia. Cumpria todas as etapas na maior segurança, sabia que ia ser escolhido, do mesmo jeito que eu sabia que teria uma família.

Damaris conta que, quando casou comigo, eu era magro, bonito, poeta, estudante de direito e jornalista. Era com ela que eu sonhava. Podia ter casado no dia em que nos conhecemos, mas o casamento só aconteceu seis meses depois, uma eternidade. Transformei o que era a oficina de sapateiro, ao lado da casa da Rua Bonfim, num pequeno apartamento. Tinha privada e chuveiro, uma área para copa, sala e cozinha, um quarto para o casal e, subindo por uma escada de madeira, um mezanino onde ficavam os livros e a mesa para estudar. Começamos com uma geladeira, colchão e paixão. A gente comia saladas maravilhosas, pois só uns meses depois é que chegou o fogão. Para comprar os móveis do quarto, a mesa da copa e o equipamento de som, usei o dinheiro do acerto de contas com o banco, que chegou a me prometer uma promoção para assistente do gerente da agência se

eu deixasse de lado o pedido de demissão. Mas, naquele tempo, eu queria mesmo era uma casa bonita e ouvir música com a mulher amada.

O jornal

No início da década de 70, enquanto um economista gordo anunciava os números do milagre brasileiro, um general, que gostava muito de futebol, cuidava de quem não estivesse ao seu serviço. Centenas de torturados e dezenas de assassinados por ano. Os jornais de circulação nacional fechavam as sucursais nas grandes cidades brasileiras. O Última Hora agüentou o quanto pôde, mas no final venceu a ditadura. Minha carreira no jornalismo parou na chefia de reportagem. Um assessor da diretoria, diagramador ignóbil, chegou da matriz com a notícia do fechamento da filial, e apontou a Justiça do Trabalho como caminho para se fazer o acerto de contas. Quem ficou feliz foi o doutor Crepaldi, urubu que rondava a redação, que se propunha a defender os interesses dos demitidos. Peguei um atalho. Fiz um telex para o dono do jornal, Samuel Wainer, sobre a minha saída. No dia seguinte, o assunto indenização estava resolvido.

Meus colegas do Última Hora imigraram para São Paulo e Rio. Como eu não conhecia ninguém naquelas cidades, decidi procurar outra coisa para fazer.

A fábrica de cervejas

O currículo de bancário propiciou a minha admissão como chefe de finanças da Companhia Alterosa de Cervejas, que estava em implantação. Eram quilos de notas promissórias que eu tentava descontar, originadas da venda de ações da empresa, para pagar os compromissos. Naquele tempo, faltava cerveja no mercado e os varejistas, que precisavam do produto ou tinham a expectativa de

entrar no negócio de distribuição, não tinham dúvidas em comprar ações de um projeto que tinha tudo para dar certo. Os corretores vendiam os papéis, os acionistas assinavam as notas promissórias, no dia do pagamento o dinheiro não aparecia, o gerente do banco ficava bravo e começava tudo de novo. A responsabilidade era grande demais, eu trabalhava muito e não conseguia resultados. Ainda não estava preparado para administrar finanças. Levou mais de um ano para descobrir que alegria de administrador é um fluxo de caixa positivo. Cansei de tristeza, pedi demissão e recomecei.

A fábrica de azulejos

Sem carteira assinada, vivi uns tempos como freelance. Fazia matérias divulgando a inauguração de obras públicas, em cidades do interior, que eram publicadas nos jornais da capital.

Desisti do curso de Direito e fiz inscrição para a Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. O vestibular foi no Mineirão. A gente sentava na arquibancada, longe um do outro, recebia o caderno com as perguntas e cartões para marcar, à lápis, as letras correspondentes às respostas. Foi o primeiro vestibular, em Minas, com testes de múltipla escolha.

Num dos cursos de extensão da escola, Administração de Cargos e Salários, fui convidado para estagiar numa indústria em Santa Luzia, cidade da grande Belo Horizonte. Eram mais de mil empregados.

A Klabin comprava argila, feldspato, caulim e outros minerais. Moía, misturava, peneirava, prensava, esmaltava, cozia, classificava e embalava milhões de azulejos, de todas as cores. Naquele tempo, com a proteção das forças armadas, as fábricas praticavam preços muito superiores ao do mercado internacional e, trabalhando na capacidade máxima, sempre tinham pedidos para os próximos cinco anos. O país precisava de tudo, produzia pouco e de forma

incompetente. A ditadura tinha uma burocracia rígida em relação aos preços de venda. Exigia que as indústrias controlassem os custos de cada produto, que somados ao lucro, arbitrado pelo industrial, era apresentado num relatório em papel couché, lindo, para aprovação de um representante das três armas, que tivesse no currículo o comprovante de matrícula na Escola Superior de Guerra.

Fez sucesso o meu primeiro trabalho como aprendiz de administrador junto ao gerente de relações industriais. Consistia em entrevistar os trabalhadores para redigir a Descrição de Cargo. Valeu muito a experiência anterior de jornalista. Meu estágio terminou com a edição de um manual de administração de salários, que apresentava as descrições, a avaliação e o salário de cada cargo. É claro que os trabalhadores continuaram com as mesmas queixas, anteriores ao plano, que eles consideravam como uma bobagem. O retorno do estágio foi a minha indicação para a área de relações industriais da Celite, também em Santa Luzia.

A fábrica de louças sanitárias

Meu primeiro emprego de administrador foi numa fábrica de louça sanitária. Lá, quem estava de chefe de departamento para cima era chamado de doutor. O fato de ainda estar estudando não prejudicou em nada a minha contratação, pois o que definia a seleção era, e continua sendo, quem indica e a experiência anterior do candidato. Recebi, para administrar, os serviços de transporte, portaria, refeitório, médico, odontológico, assistência social, seleção e treinamento. Precisei conhecer e aprender tudo sobre cada área. Depois comecei as mudanças. Tudo podia e deveria ser melhorado.

Comecei mudando a empresa que tinha o contrato para transporte de pessoal, o que deu a maior confusão, pois “onde é que já se viu um merda desses ameaçar a rescisão de um contrato de mais de cinco anos?”. A nova contratada já fazia a linha convencional entre Santa

Luzia e Belo Horizonte. Reduzi pela metade o orçamento da área, pois não havia necessidade de transporte especial, mas apenas de mais um ônibus em determinados horários e um ponto novo, para pegar muitos e bons passageiros na portaria da empresa. Os empregados passaram a ser transportados em veículos limpos, dirigidos por motoristas habilitados, uniformizados e educados.

Dois anos depois, o departamento de relações industriais tinha uma cara nova e era mais querido: - o cardápio melhorou, o médico aumentou o tempo de cada consulta, o dentista melhorou a estatística de restaurações, a psicóloga descobriu que era uma assessora, e não a poderosa que decidia quem deveria ser admitido, os ônibus transportavam o pessoal no horário, e os fundidores e esmaltadores começaram a acreditar que a máscara era para evitar a silicose precoce. Ganhei fama de bom de serviço. Até o doutor Enéas, gerente de produção, engenheiro bravo e temido pela administração, compartilhava comigo os seus planos de reorganização dos processos de fabricação.

Lá na faculdade, contava para os meus colegas, com empolgação, os meus projetos na fábrica. O Geraldinho, cuja família tinha uma rede de mercearias, contou para os irmãos as minhas façanhas. Eles gostaram das histórias e me convidaram para ajudar na reorganização da empresa. Saí da indústria e comecei o meu aprendizado de comércio.

As mercearias

Eram cinco os irmãos da Empresa Popular de Abastecimento, EPA. O mais velho respondia pelo pessoal da empresa. Ele importava uma parte dos empregados da cidade de Papagaio, onde a família morou. Cuidava do alojamento, alimentação, saúde, registro, treinamento, e sabia tudo sobre os trezentos empregados da rede. Cada mercearia tinha um gerente e uma quantidade de balconistas conforme o tamanho da loja e o seu faturamento. Interessante ressaltar que um dos balconistas, em cada loja, acumulava as funções de agente secreto.

Informava ao Gil, e apenas para ele, sobre relacionamento entre funcionários e clientes, quem transava com quem, quem estava roubando, quem chegava atrasado, quem trabalhava sem uniforme ou quem estava mostrando qualidades para ser promovido.

Nunca soube das identidades dos agentes, que benefícios recebiam, os critérios para a sua escolha ou como eram treinados. Gil garantia uma segurança invejável ao negócio. Seu sistema de administração de pessoal estava baseado em bom relacionamento com cada um dos empregados e na sua rede de informação.

Ajudei a preparar a área de pessoal, para que a empresa pudesse crescer. Um ano depois, fui trabalhar com outros dois irmãos, Levy e José, na reorganização do sistema de abastecimento e na reforma das mercearias, que aos poucos iam trocando os balcões pelas gôndolas.

Foi na época do EPA que nasceu o André, meu primogênito. Parto normal. Nunca acordei à noite para cuidar dele, nunca precisei levar ao médico, nem dar banho, nem preparar comida ou trocar fralda. Nunca me deu trabalho.

Em 1975, quando fui convidado a voltar para a Celite, o EPA era a rede número um do ranking mineiro.

De volta à fábrica de louças

Assumi o cargo de assessor de organização, sistemas e métodos. Meu chefe era o gerente geral, que me deu a incumbência de documentar a tecnologia da empresa, que estava na cabeça do seu pessoal. As fábricas produziam os mesmos produtos, mas os processos de administração e de produção eram apenas parecidos. Tinha fábrica com produtos medíocres e fábrica que só produzia primeira qualidade. O resultado de cada unidade dependia da quantidade de anos de experiência da sua equipe. Os ceramistas eram apologistas das ciências ocultas. Nos laboratórios, preparavam receitas mágicas, que faziam

—

—

aumentar ou reduzir o trabalho da galga, onde era moída a louça reprovada pelo controle de qualidade. Tinha também a rivalidade entre as equipes, que atrapalhava o repasse do resultado das pesquisas para eliminação de defeitos, ou melhoria de processos.

Criei um conjunto de manuais que apresentava a teoria necessária para o treinamento operacional e indicava os padrões para os processos administrativos e de fabricação. Comecei pelo mais fácil, o Manual de Pessoal. À medida que as instruções eram aprovadas, eu montava o respectivo treinamento para a sua implantação. Foi assim que o pessoal da empresa começou a gostar de organização, administração de cargos e salários, seleção, treinamento e dos serviços de apoio ao pessoal. Descobri que, além de ser bom de projeto, eu era um bom vendedor.

Nasceu Tiago, meu segundo filho. Casou com Vanessa, mora em São Paulo e é o meu diretor de arte preferido. Ele colocou a Pão & Companhia na história da propaganda mineira, como a primeira padaria a ganhar prêmios pelas suas peças para promoção dos produtos.

O trabalho na matriz

Em 1977, fui transferido para a matriz da Celite, em São Paulo, onde ficava o computador, que sinalizava poder. Fiquei maravilhado em meu primeiro passeio pelo CPD. Coisa de cinema ver os digitadores trafegando com as caixas de cartões perfurados, os operadores num grande aquário de vidro, desfilando gravatas de seda em ambiente climatizado, o barulho da impressora dando não sei quantos toques por segundo, preenchendo metros e metros de formulários contínuos, que iriam encher os sacos de lixo das chefias.

A empresa era a mesma, mas a cultura do pessoal de São Paulo era diferente. Em Minas, quando apresentava um projeto de treinamento, ou a necessidade de investir em alguma pesquisa, a aprovação dependia, sempre, dos custos. Em São Paulo, a aprovação dependia do resultado

pretendido. Mineiro se preocupa com “quanto vai custar”, o paulista, com “quanto vai ganhar”.

Em São Paulo, nasceu Heitor, meu terceiro filho. Ele e Damaris trabalham na Pão & Companhia. À noite, os dois vão para escola. Heitor está terminando o curso de Jornalismo, e Damaris estuda Gastronomia. Heitor ainda não casou.

No final da década de 70, o mercado mudava rápido, a concorrência aumentava e a Celite andava devagar na sua reorganização. Tinha reputação de competente e era querido entre os colegas, mas não tinha os relacionamentos necessários para assumir o poder, então pedi demissão. Atendi o convite do Geraldinho, que me chamou de volta para o EPA, em Belo Horizonte.

De volta para o supermercado

Assumi o cargo de diretor de operações. A empresa era, agora, uma rede de supermercados. Trabalhei com Levy, o irmão que dirigia o negócio, na organização geral do EPA, que incluía a iniciação da empresa na informática. Dois anos depois, negocie a redução da minha carga horária para começar um projeto novo.

O meu próprio negócio

Em 1981, com três filhos e 36 anos, comecei a conversar com Damaris e alguns amigos sobre trabalhar por conta própria. O meu patrimônio era um apartamento em São Paulo e outro em Belo Horizonte, ambos com financiamento do BNH. A minha renda, na condição de empregado, fora toda investida na família. O meu próprio negócio teria de ser uma empresa que exigisse um investimento inicial pequeno e um negócio que eu tivesse condições técnicas para administrar.



3

HISTÓRIA DA FRANQUIA





Damaris recebeu os amigos com pão, croissant, queijo, manteiga, café e suco. A mesa dava água na boca e a conversa era boa. Lá pelas tantas, começamos a falar de trabalho. Exceto Damaris e os meninos, que não tinham carteira assinada, todos pensavam na possibilidade de pedir demissão e começar um projeto novo, o próprio negócio. Começamos a falar sobre alternativas para empreender sem ter muito dinheiro, ou quase dinheiro nenhum. Conversa vai, conversa vem, saiu um “e por que não uma padaria?”. Daí para frente comecei a teorizar: - uma padaria diferente, é claro, que tenha pão e companhia; - trabalhar com o mesmo prazer de estar à mesa com os amigos; - fabricar produtos exclusivos, sem aditivos, e muitos outros diferenciais competitivos.

Comecei a dar forma ao projeto com assessoria dos meus colegas de trabalho, que conheciam os mistérios do varejo e a operação das padarias convencionais.

As reuniões continuaram lá em casa, em volta da mesa, onde eu ia apresentando os planos aos meus futuros sócios, não sem antes dar uma aula sobre cada assunto. Eu era do ramo e eles eram apenas amigos, que estavam acreditando na minha competência para implantar e operar o negócio. Os sócios que eram arquitetos desenhavam, Damaris desenvolvia as receitas e dirigia os testes do pão francês sem aditivos. Os demais sócios, quando não atrapalhavam com aquelas perguntas que dão a maior preguiça responder, aplaudiam.

As diferenças

No início de 1982, estava pronto o projeto da Pão & Companhia. Tinha as seguintes características em relação às padarias concorrentes:

- o gerente da concorrente tinha, normalmente, habilidade humana e um pouco de técnica. Eu também, mas era o primeiro gerente administrador, credenciado pelo CRA/MG, a operar uma padaria;

- a equipe da concorrente era muito maior do que a nossa. Ela precisava de um atendente para cada cliente, pois operava no sistema de balcão. A nossa operação era no sistema de auto-serviço, que demandava o trabalho de atendentes apenas para pesar, embalar e cobrar os produtos na saída. Os clientes circulavam pela loja, escolhiam os produtos e colocavam na cesta. O gerente funcionava como assessor e promotor de vendas;

- as instalações concorrentes eram praticamente iguais. A nossa padaria tinha um desenho inédito, para atender ao sistema de auto serviço. Pisos, expositores, iluminação, cores, tudo projetado para que o cliente não tivesse vontade de ir embora logo, e para se valorizar os produtos;

- os concorrentes tinham o mesmo mix de produtos e as mesmas receitas, pois a mão-de-obra de padeiros e confeitores circulava entre eles. Nossos produtos eram exclusivos e fabricados com ingredientes naturais. Nosso pessoal era treinado pela Damaris. Nossa propaganda estava baseada em “produtos que fazem bem à saúde”.

Além dos diferenciais de gerência, equipe, instalações e produtos, trouxe para a padaria a tecnologia dos supermercados. Principalmente no que dizia respeito ao abastecimento e giro de mercadorias.

As primeiras padarias

Em julho de 1982, começou a operação da Pão & Companhia do Bairro São Pedro, em Belo Horizonte. Seis meses depois, eu entreguei,

para cada um dos meus seis sócios, o primeiro cheque de dividendos. Daí para frente todo mundo passou a contar os dias para a reunião mensal, quando eu apresentava o resultado da operação.

As notícias sobre o nosso sucesso iam se espalhando e traziam pessoas interessadas em conhecer o projeto. Elas vestiam o avental e, depois de algum tempo, trabalhando como atendentes, decidiam se queriam mesmo participar da implantação da próxima Pão & Companhia. Um novo projeto começava quando haviam sócios cujo dinheiro, somado, representava pelo menos 30% do capital necessário ao investimento inicial. Assim, de 1983 a 1987 implantei, com antigos e novos sócios, as padarias dos bairros Anchieta, Gutierrez e Lourdes, em Belo Horizonte, e as do Rio, Brasília e Fortaleza. Em cinco anos de trabalho eu tinha conseguido mais de vinte sócios e era quotista de sete empresas: seis empresas que distribuía dividendos, uma que não conseguia pagar o financiamento, e cerca de quinze sócios que atrapalhavam o desenvolvimento do projeto.

O franchising

O meu primeiro seminário sobre franchising foi em maio de 1987. O palestrante, Thomas Theichmann, que mais tarde se candidataria a master franqueado da Pão & Companhia em São Paulo, me apresentou o jeito certo de realizar a expansão.

Em vez de sócio, agora eu teria franqueado. Tinha chegado a sete empresas de uma forma organizada, repetindo em cada novo projeto o que dera certo nos anteriores. E mais, tinha usado a minha experiência na área de organização, sistemas e métodos, para documentar as receitas e os procedimentos padronizados em relação ao abastecimento, vendas, fabricação, finanças e pessoal. Na linguagem do franchising, a formatação já existia.

O franchising estava começando no país, e meu aprendizado continuou no trabalho com outros franqueadores na fundação da

AFRAB, no Rio, que depois se juntou à ABF, em São Paulo. A ABF se propunha a divulgar o franchising e admitia, como sócios, as empresas que se comprometiam com o seu código de ética.

Os primeiros franqueados

Em 1987, logo após a criação da empresa franqueadora, assinei contratos de franquia com as empresas que já existiam, e eram gerenciadas pelos meus sócios: - quatro empresas, em Belo Horizonte, e as do Rio, Brasília e Fortaleza.

A revista EXAME, em sua edição dedicada aos VENCEDORES DE 1989, apresentou o seguinte texto sobre a nossa expansão: *“Em 1989, fazer sucesso com a marca alheia deixou de ser um pecado capital. O sistema de franquia desabrochou no país e Hélio Marcos Valadão, mineiro que durante quinze anos viveu como executivo da rede de supermercados Epa e da Celite, tornou-se um dos franqueadores-padrão. Não apenas pela velocidade de expansão de sua Pão & Companhia, uma versão passada a limpo das padarias ... Mas cresceu com consistência, amparada num sistema montado para reproduzir bons negócios para os dois lados da parceria. Hélio Marcos Valadão não é o maior franqueador do país. Entre os melhores, porém, ele aparece com brilho. Entusiasmou-se sim com a súbita explosão da franquia como opção de negócio entre os brasileiros. Também tropeçou – desde que começou a franquear o seu empreendimento já teve cincounidades desativadas. Só que não se deixou cegar pelo efeito coqueluche.”* Vencedores de 1989. EXAME, São Paulo, ed. 443, ano 21, n.26, p.51-105, 25 dez. 1989.

Padaria & Conveniência

Nossa franquia é classificada como “de indústria”. Os franqueados fabricam e comercializam os produtos conforme os padrões definidos pelo franqueador. A transferência dos segredos é realizada através do treinamento operacional, que representa, em média, 25% do investimento inicial. O empreendedor precisa ser uma pessoa com habilidade humana e liderança, caso contrário ele pode perder a sua equipe, e, em conseqüência, a sua franquia. Implantar uma Pão & Companhia é muito mais do que conseguir um ponto e realizar as instalações conforme o projeto completo de arquitetura e engenharia. É construir uma equipe que tenha condição de cumprir o plano de negócio.

De 1987 a 1996 assinei 85 contratos de franquia, com prazo de cinco anos. Deste período temos 12 franqueados em operação. Os motivos para os distratos foram vários, mas o mais importante foi a redefinição da franquia, que passou de PADARIA & CONVENIÊNCIA para PADARIA & CAFETERIA. A mudança foi causada pela estabilização da moeda e a conseqüente perda da receita financeira. O lugar de vender produtos de terceiros passou a ser a mercearia, ou o supermercado, que têm uma estrutura de custos adequada para o trabalho com margens baixas.

Vou explicar a história da receita financeira perdida. Enquanto durou a inflação acontecia, por exemplo, o seguinte. O franqueado comprava leite para revender, todo dia, por 100%. Vendia no mesmo dia, com margem de 15%, o que dava 117,6%. Atenção, margem é que eu quero ganhar, ou seja, se você calcular 15% de 117,6%, e diminuir de 117,6%, vai achar o preço de custo, os 100%. Os 117,6% endiam 1% ao dia, no overnight, em média. Ao final de 30 dias o franqueado tinha em sua conta, no mínimo 158,5%.

Portanto, vender leite na inflação dava 36,9% de margem. Vender leite com a moeda estabilizada dava só 15%. Como as nossas despesas

variáveis, exceto o custo da mercadoria vendida, são da ordem de 25% do faturamento, o leite na inflação propiciava uma margem de contribuição de 11,9%. Sem a inflação a margem de contribuição passou a ser negativa em 10%. Leite e os demais produtos de terceiros, chocolates, refrigerantes, cervejas, sorvetes, cafés, cigarros, queijos, presuntos e outros tiveram de sair do nosso mix. Tiramos as gôndolas e entramos com as mesas da cafeteria. Recomeçamos!

Padaria & Cafeteria

Desde 1997 o nosso negócio é PADARIA & CAFETERIA. Muitos franqueados, que não toparam a mudança, saíram. Os que ficaram se comprometeram a refazer as instalações e o treinamento da equipe. Antes, a nossa operação estava limitada ao atendimento dos clientes na loja. Hoje, cada nova franquia tem um subgerente encarregado das vendas externas para hotéis, restaurantes, revendedores, empresas que oferecem lanche para funcionário se os clientes de caderneta, que recebem, em casa, o pão de todo dia. Nos últimos oito anos a expansão foi de cinco franquias, em média, por ano. A estratégia para aumentar a velocidade do nosso crescimento é a de implantar master franqueados. Empresas que deverão assumir as minhas responsabilidades em cada estado do país ou no exterior. Nesses dezessete anos de operação aprendi o suficiente para formar novos consultores, que poderão cumprir a visão de ocupar 3% do mercado de padarias.

4

A PREPARAÇÃO DO FUTURO FRANQUEADO





Quando alguém pede informação sobre a Pão & Companhia, recomendo visitar o nosso site. Se a pessoa tem dificuldade com a internet, envio este livro pelo correio. Mas só depois de ela ver o site ou ler o livro é que me proponho a conversar sobre o nosso franchising. A reunião é sempre boa, pois o interessado já vem sabendo o básico sobre o negócio. O encontro pode ter dois finais: - fica combinado o próximo passo, ou chegamos à conclusão de que padaria e cafeteria é muito arriscado, que o mercado já está saturado, que o investimento é alto demais, que é muito trabalho para pouco dinheiro, ou que no futuro pode faltar trigo. Mas, independente do final, a gente ganha mais um admirador, pois além da conversa teve o cheiro e o gosto do pão, naturalmente.

O prospect, na língua dos consultores de business, é, normalmente, uma pessoa bem informada e que dá valor ao conhecimento. O fato de estar pesquisando franquias demonstra cultura sobre negócios e disposição para se especializar. Não é à toa que o nosso convite para o curso Franchising P&C é sempre bem aceito.

Primeiro curso

“Inscreva-se no curso franchising P&C. Tudo o que você precisa saber sobre padaria e cafeteria.” Nosso site apresenta os dias, os horários e convida para o primeiro passo. Dedico dois sábados por mês para prestar informações sobre como implantar, operar a franquia e degustar os nossos produtos com os interessados.

Na época em que o franchising estava na moda, final da década de

oitenta, era comum platéias com cinqüenta pessoas. Elas queriam saber o que era franqueador, franqueado, master, formatação, enfim, como funcionava a novidade. Muita curiosidade, muita vocação para o próprio negócio, pouco dinheiro e alguma possibilidade para levantar financiamento. Ao final, depois de quatro a seis horas, que incluíam apresentações, palestras, slides das lojas, música, degustação, perguntas e respostas, agradecia os aplausos fazendo pose de bailarino, aprendida com o André, meu filho mais velho. Acredito que as pessoas voltavam para casa com a cabeça cheia de idéias. Enfim, era possível começar o próprio negócio com um risco menor.

As pessoas que se inscrevem no curso, atualmente, sabem muito bem o que estão querendo. Ele é realizado em nossa sede. Cada turma tem, em média, dez pessoas, que já visitaram alguns franqueados, leram o livro ou conhecem o site P&C. Querem detalhes e fazem perguntas objetivas e específicas.

A primeira aula começa com as apresentações. Faço a minha, projetando um vídeo, que foi produzido e veiculado pela TV Super e depois pela TV Cultura, chamado Momento de Decisão. Ele conta minha história, apresenta a franquia e o meu momento de decisão, que foi, é claro, abandonar o emprego e arriscar tudo no próprio negócio. Depois, os participantes se apresentam. A forma é mais ou menos assim: “Meu nome é João, casado, tenho dois filhos, formei-me em administração, trabalho há quinze anos em um banco, tenho casa, carro, poupança e até já comprei uma amassadeira rápida, um pouco usada, mas de boa marca. Inscrevi-me no curso para ver como funciona a franquia. Meu sonho é ter uma padaria.”

Depois que a turma fica se conhecendo, são apresentados os assuntos: cultura da franquia, circular de oferta, contrato de franquia e a forma de implantação de um projeto. É feito um intervalo, de uma hora, para degustação de produtos. No cardápio: - sanduíches norueguês e italiano de entrada; - torta de galinha e um tipo de quiche como prato principal; - torta de morango e torta trufada como

sobremesa e, para finalizar, um café expresso. Os treinandos escolhem as bebidas oferecidas: águas, refrigerantes ou vinho tinto.

Na segunda aula, a turma recomeça feliz. A degustação foi um sucesso e ninguém está com estômago pesado ou com sono, pois só comeram produtos saudáveis. Para ajudar na digestão, apresento o plano de negócio de uma franquia que esteja em implantação. O capítulo que desperta maior interesse é o que fala sobre quanto vai custar e quanto vou ganhar. Além dos números, explico os conceitos de lucratividade, rentabilidade, pay-back-period, volume de vendas de equilíbrio, despesas fixas, despesas variáveis e resultado operacional, entre outros. Mas, além dos números e conceitos, dou a ênfase necessária ao problema da habilidade humana, no que diz respeito ao relacionamento com clientes, fornecedores, governo e funcionários. Deixo claro a obrigatoriedade de o franqueador realizar o treinamento operacional necessário ao sucesso do empreendimento e, mais claro ainda, a possibilidade do fracasso se a pessoa que vai gerenciar a franquia não tiver experiência de sucesso na liderança de equipe. Consigo ensinar a fazer pão, mas é o gerente que vai manter o operador fazendo o pão com prazer.

Ao final do curso, todo mundo ganha de presente um pão de campagne, que é feito com farinhas de trigo e centeio, água, sal e fermento. Ao ser comido puro, acompanhado de um bom café, ajuda a pessoa se decidir ou não em continuar aprendendo sobre a Pão & Companhia. Independente da decisão que for tomada, o pão de campagne vai ser, para sempre, a opção favorita para o café da manhã, para acompanhar as refeições, ou para o lanche de quem tem a possibilidade de comprar na Pão & Companhia.

Segundo curso

Dez por cento dos candidatos à franquia, que fizeram o primeiro curso, se inscrevem para o de Administração & Produção. É realizado

uma vez por mês, dura 14 dias e tem 88 horas de aulas. Seu objetivo é preparar os futuros sócios para a implantação da franquia, ou iniciar a preparação de candidatos a gerente e subgerentes. Em uma mesma turma, sempre temos funcionários novos, funcionários que estão se reciclando e candidatos. Os candidatos pagam uma taxa de inscrição, que será considerada parte do pagamento da taxa inicial de franquia, se vier a ser assinado o contrato.

Na sala de aula, os alunos aprendem como operar a padaria e cafeteria nas áreas de finanças, materiais, produção, vendas, pessoal e franchising. Os professores são os consultores da franquia e os fornecedores credenciados das áreas de arquitetura, contabilidade fiscal, medicina ocupacional, informática, assessoria de imprensa e jurídica. Depois de 44 horas de teoria, todos estão conhecendo os softwares e instruções, que são adendos do contrato. Para saber se todo mundo entendeu, são aplicados testes de múltipla escolha sobre cada assunto. Quem tiver avaliação menor do que 60% é convidado a fazer o curso novamente.

No Laboratório, os alunos aprendem a operar os equipamentos de fabricação, interpretar as receitas, manipular os produtos, avaliar a qualidade dos produtos fabricados e os princípios de higiene e segurança alimentares. São 44 horas de trabalho, em pé, dirigidos por um Instrutor da franquia. É a parte do curso em que se coloca a mão na massa. O Instrutor avalia os alunos, todos os dias, em relação aos fatores: higiene pessoal e higiene no trabalho, resistência física, iniciativa, relacionamento, civilidade, facilidade no aprendizado e habilidade manual. Notas abaixo de seis, no final do curso, sinalizam que o aluno não leva jeito para o negócio do pão. Os candidatos, após o segundo curso, confirmam ou não a intenção de implantar a franquia. É uma decisão que se baseia em conhecimento e custou-lhes um bom trabalho. Se o candidato desiste, pagou para descobrir que padaria e cafeteria não era bem o negócio com o qual sonhava. Se decide continuar, vai correr o risco de ganhar ou perder, vai aventurar-se e emocionar-se. E tudo que é bom começa assim.

Ponto

Com o conhecimento obtido nos cursos e franquias que visitou, o candidato consegue olhar para um ponto e ver, ou não, a sua padaria e cafeteria funcionando. Para cada possibilidade de aluguel, ou de aquisição de um imóvel, ele precisará de respostas viáveis para alguns quesitos, que compõem o checklist para aprovação de ponto.

O primeiro quesito é o endereço. Ele é bom se fica perto da casa do franqueado, ou quando é possível o franqueado se mudar para perto dele. Não tem sentido investir no próprio negócio, se o endereço obriga o franqueado a passar uma hora no trânsito para chegar ao trabalho e mais uma hora para voltar para casa. Tal ponto custaria um expediente a mais, de oito horas, para cada quatro dias de trabalho.

Se o endereço é bom, é preciso analisar as condições propostas para locação. O período precisa ser compatível com o do contrato de franquia e com o do financiamento. O valor do aluguel deverá levar em conta a previsão de vendas. É de até 5% das vendas para as lojas de rua, e de até 10% para lojas de shopping. Nas lojas de rua teremos despesas com manobrista, estacionamento, segurança, climatização, sinalização para os passantes e outras. No shopping o aluguel inclui tais itens e o tráfego dos seus clientes. Temos a vantagem, ou diferencial competitivo, de oferecer os maiores percentuais do mercado para despesa com aluguel. As padarias concorrentes não podem pagar mais do que 3% nas lojas de rua e nem pensam em se instalar em shopping, pois operam com um CMV, Custo de Mercadoria Vendida, da ordem de 65%, enquanto a Pão & Companhia opera com CMV de 30%.

Quem são as nossas companhias? Tem cliente que chega na loja e pergunta se tem leite. A nossa resposta é sim, pois tem na padaria ao lado, na mercearia ao lado, ou no supermercado do quarteirão. Tal resposta vale para cliente que pede papel higiênico, açúcar, café, sardinha, lâmpada, pilha, analgésico, comida para cachorro ou camisinha. Perto do nosso ponto deve ter de tudo. A Pão & Companhia de rua deve estar no quarteirão comercial do bairro. Nos shoppings,

não há tal necessidade, pois a cultura do cliente já é a de comprar em lojas especializadas.

Há o quesito da densidade populacional. Onde há muita gente temos a oportunidade de vender muito pão. Mas é preciso lembrar que ninguém anda mais a pé, daí que a densidade só é importante em volta do ponto, para a compra que é feita pelo menino, o vovô ou a empregada. O ponto de rua pode ser considerado bom, se o lugar é urbanizado, plano, tem estacionamento fácil, tem um entorno bonito, é um endereço conhecido, bom de ir e, de novo, se tem uma mercearia, loja de conveniência ou supermercado bem perto.

O ponto é uma loja, uma casa, ou um terreno? O menor custo de construção civil é na reforma de loja. A reforma de uma casa pode custar até mais do que uma edificação nova. A decisão vai depender da capacidade de investimento do candidato, das condições comerciais para a locação e da previsão de venda. As benfeitorias realizadas no ponto ficarão para o locador, assim, é natural negociar o início de pagamento do aluguel por ocasião do início da operação da franquia. A prefeitura tem de ser consultada pois, sem o seu alvará, a franquia não opera. É preciso verificar se o endereço do ponto está liberado para padaria, e quais são as exigências para o projeto de arquitetura e engenharia, inclusive necessidade ou não de sua aprovação.

Enfim, o endereço é bom, as companhias prometem, as condições do contrato são aceitáveis, há muita gente morando perto, a construção civil está de acordo com o bolso do candidato, a prefeitura deixa fazer, o síndico do prédio gostou da possibilidade de sentir o cheiro do pão invadindo seu apartamento, há energia disponível na região, há transporte para o pessoal, dá para fazer uma boa sinalização externa, e o que mais está faltando?

Números

Há sempre uma franquia parecida com a que se pretende implantar. Ela pode servir como referência para os números do novo projeto. Outra referência pode ser a franquia média, aquela que não existe, uma

medida de posição. O franqueador fornece os números da franquia média, ou da franquia parecida, e o candidato entra com as estimativas para o ponto escolhido.

RECEITAS	Média ano 1		Média ano 1		Média ano 1	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
VENDA DOS NOSSOS PRODUTOS	31.500,	90,0	45.000,	90,0	58.500,	90,0
Estimativa						
VENDA DE PRODUTOS DE TERCEIROS	3.500,	10,0	5.000,	10,0	6.500,	10,0
Estimativa						
VENDA BRUTA MENSAL	35.000,	100,0	50.000,	100,0	65.000,	100,0
Estimativa						

DESPESAS VARIÁVEIS	Média ano 1		Média ano 1		Média ano 1	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
EMBALAGENS	700,	2,0	1.000,	2,0	1.300,	2,0
Estimativa						
ENERGIA (GÁS E ELETRICIDADE)	1.750,	5,0	2.500,	5,0	3.250,	5,0
Estimativa						
TELEFONE, ÁGUA, CABO INTERNET	700,	2,0	1.000,	2,0	1.300,	2,0
Estimativa						
TRIBUTOS (SIMPLES, ICMS)	3.780,	10,8	5.800,	11,6	7.800,	12,0
Estimativa						
ROYALTIES (CONTRATO FRANQUIA)	1.050,	3,0	1.500,	3,0	1.950,	3,0
Estimativa						
TAXA DE PROPAGANDA	350,	1,0	500,	1,0	650,	1,0
Estimativa						
OUTRAS DESPESAS VARIÁVEIS	1.225,	3,5	2.500,	5,0	3.250,	5,0
Estimativa						
MATÉRIAS-PRIMAS	7.875,	22,5	11.250,	22,5	14.625,	22,5
Estimativa						
CUSTO PRODUTOS TERCEIROS(CMV)	2.450,	7,0	3.500,	7,0	4.550,	7,0
Estimativa						
TOTAL DAS DESPESAS VARIÁVEIS	19.880,	56,8	29.550,	59,1	38.675,	59,5
Estimativa						
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	15.120,	43,2	20.450,	40,9	26.325,	40,5
Estimativa						

DESPESAS FIXAS (MONETÁRIAS)	Média ano 1		Média ano 1		Média ano 1	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
ALUGUEL (LOJA DE RUA)	2.100,	6,0	2.100,	4,2	2.100,	3,2
Proposta do locador (despesa total)						
SEGURO	100,	0,3	100,	0,2	100,	0,2
Estimativa						
OUTRAS DESPESAS FIXAS	500,	1,4	500,	1,0	500,	0,8
Estimativa						
MÃO-DE-OBRA E ENCARGOS	11.489,	32,8	11.489,	23,0	11.489,	17,7
Estimativa						
TOTAL DAS DESPESAS FIXAS	14.189,	40,5	14.189,	28,4	14.189,	21,8
Estimativa						

VIABILIDADE ECONÔMICA	Média ano 1		Média ano 1		Média ano 1	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
RESULTADO OPERACIONAL (MÊS)	931,	2,7	6.261,	12,5	12.136,	18,6
Estimativa						
INVESTIMENTO	180.000,00					
Estimativa						
PAY-BACK-PERIOD	193 meses		29 meses		15 meses	
Estimativa						
VOLUME DE VENDAS DE EQUÍLÍBRIO	32.845,	93,9	34.692,	69,4	35.035,	53,9
Estimativa						
RENTABILIDADE MENSAL	931,	0,5	6.261,	3,48	12.136,	6,7
Estimativa						

Proposta

O checklist do franqueador é um roteiro para o candidato fazer a sua proposta. É um Plano de Negócio simplificado, que vende ou não a viabilidade da nova franquia. Se, a partir da sua leitura, eu compro a idéia, então proponho o investimento na pesquisa do mercado e na reavaliação dos números que foram estimados.

A revisão da proposta começa com a pesquisa nos concorrentes. Visito, acompanhado pelo candidato, as padarias da cidade, ou as do

bairro onde queremos nos instalar, que sejam conhecidas pela reputação dos produtos e que têm um bom tráfego de clientes. Em cada visita, compro o pãozinho e outros produtos que despertem interesse, peço para conversar com o gerente e, depois das apresentações, informo-lhe nosso objetivo de instalar uma franquia na região. Se a padaria tem mesa, a gente senta, toma café e conversa. Elogia as instalações, os produtos expostos e fala sobre aluguel, pessoal, fornecedores, vendas, manutenção, energia, fiscalização, clientes e escuta as histórias e conselhos de quem já está no mercado. Às vezes, além das informações em relação à operação, ficamos sabendo que a padaria está à venda e saímos com uma proposta para analisar. O importante é terminar o encontro com o sentimento de que a conversa foi agradável e todo o mundo saiu ganhando. Sempre deixo o meu cartão e o convite para que o entrevistado nos visite.

Depois de conhecer os concorrentes, é hora de visitar o ponto escolhido para instalação da franquia. Ao ver o ponto, é preciso imaginar a Pão & Companhia instalada, funcionando, e constatar, ou não, se ela tem os diferenciais necessários e suficientes para ser a preferida dos clientes. Se tem, então é acertar os números estimados para investimento e vendas conforme a nossa experiência.

A revisão da proposta continua com visitas à prefeitura, ao sindicato, à associação comercial e ao jornal local, entre outras. Em cada visita, deixamos o nosso Catálogo de Produtos e este livro.

Anteprojeto

O locador tem pressa para assinar o contrato e começar a cobrar aluguel. Temos de ser rápidos na realização do anteprojeto de arquitetura, que vai confirmar ou não as nossas estimativas para construção civil, equipamentos, móveis e utensílios, que representam cerca de 65% do investimento inicial. O prazo para esse trabalho é de uma semana e, às vezes, é necessário contratar um arquiteto local

para fazer o levantamento físico das instalações existentes e, depois, acompanhar a obra.

Planta de leiaute, fachada, lista de equipamentos, móveis, utensílios e respectivos orçamentos constituem o anteprojeto. Tal trabalho é realizado a três mãos: - candidato, franqueador e fornecedor credenciado. Todos deverão estar de acordo com os desenhos e os custos da instalação.

Plano de negócio

Começo a escrever o Plano de Negócio depois de conhecer o ponto, os clientes, os concorrentes e ter as informações da proposta do candidato, o anteprojeto de arquitetura, a estimativa do custo da obra, a estimativa do custo dos equipamentos, móveis e utensílios e as condições para locação do ponto. A forma do plano precisa atender ao banco, que vai realizar o financiamento, e às necessidades do gerente para implantação e operação da nova franquia.

A primeira parte do plano é a caracterização da empresa: - razão social e endereço, objetivo, representação legal e forma jurídica, capital social, sistema de tributação, situação econômico-financeira e administração.

A segunda parte é a concepção do projeto. Trata dos objetivos, mercado, localização, tamanho, engenharia, processo produtivo, estrutura administrativa e organizacional, suprimento de fatores e insumos de produção, impacto ambiental, cronograma de implantação e investimento inicial, investimentos financeiros, financiamento, estrutura de custos anuais, receitas operacionais e fluxo de caixa e capacidade de pagamento.

A terceira parte é a mais difícil. O candidato vai para uma praça bonita, que tenha barulho de água de fonte e muitos jardins. Olha em volta e, se não tiver testemunhas, colhe uma margarida, ou outra flor qualquer, desde que tenha muitas pétalas. Leva o troféu para um banco

confortável, na sombra, e depois de algum tempo de concentração começa o processo de decisão. Para cada pétala que vai arrancando ele fala, articulando bem as palavras, APROVO... DESAPROVO... APROVO... Sempre que dá DESAPROVO na última pétala, ele faz tudo de novo. Afinal de contas, custou tempo e dinheiro fazer o curso de padaria e cafeteria, procurar ponto, fazer pesquisa de mercado, contratar arquiteto e fazer o Plano de Negócio. Mas se, depois de destruir muitas flores, a decisão for DESAPROVO, é DESAPROVO mesmo. Ficou até muito barato chegar à conclusão de que o seu sonho é outro. Mas, se a decisão é APROVO, então deve começar a promoção do projeto. Ele precisará ser vendido para a mãe, pai, irmãos, mulher, filhos, parentes, vizinhos, colegas de trabalho, amigos e clientes em potencial. A decisão vai mudar a sua vida.



5

A IMPLANTAÇÃO DA FRANQUIA





Aprovado o Plano de Negócio, começa a negociação dos contratos. O primeiro é o de aluguel, pois o locador prometeu segurar o ponto, no máximo, uns quinze dias. O gerente deve solicitar ao nosso fornecedor credenciado assessoria para as recomendações de alteração, inclusão ou exclusão de cláusulas. Por ocasião da aprovação do ponto, foi combinado o tempo de contrato e os valores, mas o contrato apresentado para assinatura propõe muita coisa além do combinado e, às vezes, faz exigências inaceitáveis. A solução é chamar o franqueador e o assessor jurídico para ajudar na negociação.

O segundo é o contrato social. O gerente vai pedir ao fornecedor credenciado para os serviços de contabilidade fiscal o registro do contrato padronizado e habilitação da empresa para sua operação: - CNPJ, inscrições estadual, municipal e a licença ou alvará de localização e funcionamento.

O terceiro é o contrato de franquia. A partir da sua assinatura, o gerente da empresa recebe a chave para abrir a porta “para franqueados” do site www.paoecia.com.br, que guarda a nossa tecnologia: - manuais, boletins e softwares dos sistemas de operação.

O quarto contrato é o do serviço de assistência jurídica, o quinto é o do serviço de contabilidade fiscal, o sexto é o do serviço de medicina ocupacional, e outros contratos vão acontecendo à medida que a franquia vai crescendo. Todos os contratos são padronizados e objetivam facilitar a operação das franquias. Assim, conseguimos comprar serviços e produtos de boa qualidade a um preço menor do que o do nossos concorrentes. Isso faz diferença.

Financiamento

Temos, com o Banco do Brasil, um “convênio de cooperação recíproca... com o objetivo de integrar ações para a operacionalização do BB Franquia.”

A cláusula primeira indica que “durante a vigência do convênio, a franqueadora indicará ao Banco as empresas franqueadas, e as que estiverem em processo de negociação de franquia, para possibilitar a realização de negócios de capital de giro, de financiamento de investimentos destinados a implantação, manutenção, expansão ou modernização de empresas franqueadas e prestação de serviços.”

O processo de financiamento começa com a abertura da conta. Depois é apresentar o Plano de Negócio, realizado pelo franqueador, e atender aos pedidos do banco relacionados a documentos dos sócios, da nova empresa, bem como preencher os formulários indicados para o financiamento pretendido. Atualmente, a preferência é pelo PROGER. Foi idealizado com o objetivo de criar empregos, tem a menor taxa de juros do mercado, cinco anos para pagar e carência de um ano.

O financiamento é sempre uma possibilidade. Não existe certeza. Assim, é importante pensar na possibilidade de ele não sair no tempo previsto, ou de não sair mesmo. O projeto pára? Pode parar, se o franqueado não conseguir um empréstimo com a sogra, ou vender o apartamento próprio, o carro e aquele lote na praia que ele acabou de pagar.

Arquitetura

O projeto completo de arquitetura e engenharia, PCAE, é realizado num prazo de até trinta dias, após assinatura do contrato de locação. O fornecedor credenciado realizará a concepção e a representação final das informações técnicas da edificação, completas, definitivas e suficientes à licitação e execução da obra.

As instalações da Pão & Companhia são mais bonitas e mais baratas:

- o PCAE tem um custo equivalente à metade do preço do mercado, pois o arquiteto não cria uma padaria & cafeteria a cada projeto. Ele

adapta o novo ponto ao nosso leiaute e especifica acabamentos conforme os padrões já definidos;

- os móveis e utensílios da loja são exclusivos. Foram desenhados para o sistema de auto-serviço. Custam menos do que as instalações de uma padaria concorrente, que opera com balcões. O arquiteto indica as quantidades, e os fornecedores credenciados entregam produtos que já estão acostumados a fabricar ;

- as máquinas e utensílios da produção são semelhantes aos dos nossos concorrentes. Temos a nosso favor um tratamento especial e, às vezes, um orçamento melhor, pois instalamos várias franquias por ano;

- o equipamento de refrigeração, que costuma ficar caro nas instalações dos nossos concorrentes, é muito simplificado em nossa operação. Especificamos refrigeradores verticais, para loja e produção, de fabricação em série, que custam menos do que os balcões refrigerados especiais.

O PCAE é realizado conforme instrução apresentada e discutida com o candidato à franquia, quando ele fazia o curso preparatório. O assunto foi tema de uma aula, ministrada pelo arquiteto credenciado, que apresentou padrões, prazos, preços e forma de relacionamento entre o franqueado, o franqueador e o fornecedor. O projeto vai ficar muito bom, pois está sendo realizado por pessoas que já têm experiência em relação ao assunto.

Recrutamento

O gerente negocia contratos, acompanha e aprova cada prancha do projeto executivo e realiza, simultaneamente, o recrutamento do pessoal. Se tudo dá certo o mérito é dele. Se alguma coisa sai errado, é ele quem paga a conta, que costuma ficar mais cara quando se perde tempo procurando um bode expiatório.

“Pão & Companhia, padaria e cafeteria, oferece cursos para jovens, a partir de 16 anos. Os aprovados poderão ser admitidos para trabalhar na franquía do Bairro Anchieta, em Belo Horizonte. Ligar para Eva (31) 3287-7351, das 12 às 14 horas”. Recomendo veicular esse anúncio no jornal do bairro ou da cidade, ou nas escolas públicas perto da sede da franquía. Ele costuma funcionar bem, pois são poucas as empresas que se propõem a contratar quem nunca trabalhou.

O gerente atende os telefonemas e preenche um formulário, padronizado, com as informações: - primeiro nome do candidato, idade, estado civil, escolaridade, último emprego, telefone, bairro onde mora e observações. Em “observações” anota o dia e hora marcados para o candidato fazer prova. Isso mesmo, durante o telefonema ele avalia se vale ou não a pena chamar o candidato para prova. A preferência é para pessoas na faixa dos 16 a 18 anos, que nunca trabalharam, solteiros e sem filhos, primeiro grau completo, que não morem muito longe e que tenham telefone em casa. Para elas, o emprego que oferecemos é muito bom, sob todos os aspectos. Aos que não forem chamados para prova, o gerente deve informar que entrará em contato, se ele for classificado.

No dia da prova, o gerente entrega um folheto da Pão & Companhia, que faz propaganda dos nossos produtos, e um formulário para ser preenchido. Na primeira parte do formulário, estão as perguntas sobre o candidato. Em seguida, as questões que devem ser respondidas: - 1) Escreva em cinco linhas o que você entendeu do folheto; - 2) Quanto é 27×52 ?; - 3) Quanto é 27% de 52? - 4) Para fazer 100g de pão, o padeiro coloca 50 g de farinha de trigo. Para fazer 300g de pão, quantos gramas de farinha ele deve colocar na mistura?

Saber ler, escrever, fazer conta, percentual e regra de três simples é pré-requisito para ocupar qualquer cargo na franquía. Quem passou na prova é chamado para a entrevista, acompanhado dos pais. Após

as entrevistas, o gerente classifica os candidatos para os cargos de operador 1, 2, e subgerente. O planejamento de pessoal, indicado no Plano de Negócio, especifica quantidade de funcionários, cargos, horários de trabalho e salário. O recrutamento deve prever alguns funcionários a mais do que as vagas, pois existe a possibilidade de candidatos recrutados não serem aprovados nos cursos que serão ministrados pelo franqueador.

Construção

Enquanto o PCAE é executado, o gerente treina sua equipe e compra os equipamentos, móveis e utensílios, que foram especificados no Plano de Negócio. A construção dura, em média, oito semanas. É realizada por uma empresa especializada, escolhida pelo franqueado, ou por um administrador de obra contratado para executar o projeto. O critério para escolher o construtor, pessoa jurídica ou física, é a recomendação de quem já comprou seus serviços. O ideal é que o gerente tenha um sócio, ou pessoa de sua confiança, para acompanhar os serviços e fazer as compras para a obra.

O arquiteto, que realizou o projeto, é quem tira as dúvidas do construtor ou aprova mudanças no decorrer da construção. É ele quem vai aprovar a obra realizada e liberar as instalações para início de operação.

O tempo é muito importante. Se a construção não cumprir o cronograma, a equipe treinada ficará à toa. É preciso levar em conta que, em alguns casos, o aluguel já está correndo por conta do locatário. Atrasos custam caro.

Equipamentos

Durante o período de treinamento, na sede do franqueador, é que os equipamentos, móveis e utensílios são adquiridos. O franqueado

visita o site dos fornecedores credenciados e pede os orçamentos. O franqueador assessora e coloca o franqueado em contato com as pessoas que fizeram as últimas instalações Pão & Companhia. Elas informam os bons negócios que fizeram e os problemas que tiveram.

Os equipamentos que utilizamos são nacionais e têm prazo de entrega de trinta dias, em média. Os fornecedores têm financiamento próprio e existe, hoje, o cartão de crédito do BNDES, que facilita as compras e cobra juros menores.

Existe, também, a possibilidade de se comprar equipamentos usados para os quais não existe a possibilidade de financiamento. Quando muito, o vendedor parcela em alguns meses o pagamento. Nesse caso, o franqueado consegue fazer o seu investimento em máquinas com até 50% de diferença, em média.

Treinamento

Além do gerente, no mínimo, seis pessoas são treinadas na sede do franqueador e em uma empresa franqueada: - quatro operadores II e dois subgerentes. Os operadores II aprendem a manipular todos os produtos da franquia, pois deverão realizar e/ou dirigir a fabricação. Um operador II em cada turno e mais um, o curinga, que dá folga para seus colegas e para os subgerentes. O tempo de habilitação do operador II é de sete semanas.

Gerente e subgerentes são treinados durante quatro semanas na sede do franqueador e passam três semanas estagiando em uma empresa franqueada. Quando o Plano de Negócio indica, é treinado mais um subgerente, que vai se ocupar das vendas externas. O treinamento de uma nova equipe é programado em função do cronograma da franquia que está em implantação. Participam do treinamento consultores, instrutores e supervisores do franqueador e os fornecedores credenciados.

O treinamento dos operadores I dura três semanas e é realizado na sede do franqueado, no período de pré-operação. Eles realizam tarefas na fabricação, sob orientação dos operadores II, e na loja, orientados pelos subgerentes.

Assistência Técnica

O trabalho do supervisor do franqueador, junto com o franqueado, começa um mês antes da inauguração. Nesse período é realizado o treinamento dos operadores I, finalização das instalações e as compras de matérias-primas e materiais. Durante os dois meses seguintes à inauguração, a assistência técnica, na sede do franqueado, deverá apoiar o gerente na realização das suas tarefas e finalizar o treinamento da equipe.

Os noventa dias de assistência técnica objetivam dar segurança ao gerente em seu novo negócio. Ao final desse período, a franquia deverá estar operando conforme os padrões.

Cronograma

O tempo de implantação da franquia depende da disponibilidade de recursos e de administração. O franqueador assessora em todos os momentos do processo, mas o franqueado é quem toma as decisões, faz cumprir ou não o cronograma. Em média, levamos quatorze semanas para colocar uma nova franquia em operação.

FASES PARA IMPLANTAÇÃO DA FRANQUIA	SEMANAS
	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14
01) Curso para preparação dos sócios da franquia.	01 02
02) Proposta da franquia e pesquisa de mercado.	03
03) Anteprojeto de arquitetura.	04
04) Plano de negócio.	04
05) Assinatura dos contratos.	05
06) Financiamento.	05 06 07 08 09 10 11 12
07) Projeto completo de arquitetura e engenharia.	05 06 07 08
08) Recrutamento do pessoal.	05 06 07 08
09) Construção civil.	06 07 08 09 10 11 12 13 14
10) Compra de equipamentos.	06 07 08 09 10
11) Treinamento da equipe.	06 07 08 09 10 11 12 13 14
12) Pré-operação.	11 12 13 14

6

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA





O franqueado é feliz quando o resultado do que ele tem, mais o que vai receber, menos os compromissos para pagar é positivo. E para saber se o fluxo de caixa é positivo, ou negativo, é preciso conhecer um pouco de administração financeira, que é a disciplina preferida por um entre mil alunos de administração de empresas. Saber o que é lucratividade, rentabilidade, pay-back-period, volume de vendas de equilíbrio e custo de mercadoria vendida é o princípio do ofício de gerente.

Contabilidades

Existem duas. A fiscal e a gerencial. A fiscal é realizada pelo contador, que precisa ser registrado no CRC. Ele trabalha para o governo. Seus serviços são prestados conforme indicação das leis do município, do estado e da união. Tem a responsabilidade de apurar os impostos e fazer o trabalho de registro e controle do pessoal. A gerencial é realizada pelo gerente, que controla a operação da franquía e oferece as informações necessárias à sua administração.

A contabilidade fiscal reconhece apenas os documentos que têm a identidade do emitente e do destinatário: CNPJ, inscrições municipal ou estadual e outras formalidades.

A contabilidade gerencial registra todos os fatos administrativos, que ocorrem no dia-a-dia da padaria. Por exemplo, se saio a serviço, com o carro da empresa, é provável que eu tenha de aceitar uma proposta do tipo “doutor, posso tomar conta?”. Vai ser difícil conseguir uma nota fiscal dos R\$5,00 que paguei. Tal despesa não vai entrar na

contabilidade fiscal, mas é um lançamento necessário para que a contabilidade gerencial expresse a realidade financeira da empresa.

Os empresários das lojas dos shoppings para camelôs, das feiras de artesanato, das bancas de praia, das vendas ambulantes, das vendas em domicílios, e outros, conhecem bem a contabilidade gerencial. Sabem o que compram, controlam o estoque, controlam as vendas, sabem colocar preço nos produtos e apuram, diariamente, a lucratividade. É a contabilidade gerencial funcionando e, muito bem.

Para a contabilidade fiscal, o franqueador tem um fornecedor credenciado, que atende às empresas em todo o país. Preços, serviços que serão prestados, e forma de envio e recebimento de relatórios estão definidos em um contrato padrão. O fornecedor credenciado é um especialista em padaria. É importante saber que tem contador para cada tipo de negócio: - contador de padaria, de oficina mecânica, de extração de petróleo e assim por diante. Cada tipo de negócio é regido por legislação específica e se relaciona com instituições do ramo. E tem mais. O contador especializado trabalha para empresas do mesmo tipo, sabe da vida de todas, já viu tudo que pode acontecer em relação à fiscalização, e seus conselhos podem ser úteis.

Para operar o sistema de contabilidade gerencial é preciso habilitar o gerente e os subgerentes. No curso Administração, que é programado uma vez por mês pelo franqueador, dedicamos seis horas de aula para a teoria. A prática vem depois, durante o estágio, quando ele é dirigido por um instrutor.

Contas

Os fatos administrativos acontecem no dia-a-dia da empresa: compra de matéria-prima, venda de produto, pagamento de pessoal, compra de equipamento, compra de serviço, pagamento de empréstimo, contratação de empréstimo, pagamento de imposto, e assim por diante. São muitos os fatos que modificam o patrimônio da

empresa, que pode ser entendido como tudo que a empresa tem e tudo que a empresa deve. Diferente do patrimônio da pessoa jurídica, o da pessoa física não dá para contabilizar. Tenho uma mulher virtuosa, três filhos talentosos e a esperança de muitos, muitos netos. E, exceto um pecado cometido, que foi assinar como fiador um contrato de locação, não devo nada a ninguém.

O sistema de contabilidade gerencial permite que o gerente tenha separados, por contas, os fatos administrativos. Cada conta do sistema contém fatos administrativos semelhantes. Assim, a conta CONTAS A PAGAR, por exemplo, guarda tudo que a empresa deve. A conta CONTAS A RECEBER guarda tudo que a empresa emprestou para terceiros ou as vendas que fez para receber no futuro.

Ao conjunto das contas chamamos plano de contas, que é muito parecido com um plano de arquivo. Cada conta, ou cada pasta, guardando fatos semelhantes. Quando a gente entende o plano, começa a entender de contabilidade e a saber analisar os números.

As contas patrimoniais são a cara da franquia

O ATIVO é um grupo das contas patrimoniais, que registra onde o gerente guardou ou aplicou o dinheiro. Dinheiro e papéis, que estão no cofre ou na gaveta, estão na conta Caixa. Dinheiro que foi depositado fica guardado na conta Bancos. Dinheiro aplicado em clientes é Contas a Receber. Dinheiro aplicado em mercadorias é Conta Estoque. Dinheiro aplicado em equipamentos, móveis, imóveis, instalações, ou aplicado em prejuízos, é conta Outros Ativos.

O PASSIVO é um outro grupo de contas, que registra as dívidas da empresa, ou, de onde veio o dinheiro que foi aplicado nas contas do Ativo. O dinheiro pode ter vindo de fornecedores de materiais comprados a prazo ou de empréstimos que foram tomados: Contas a Pagar. Pode ter vindo dos sócios, dos lucros ou de outras fontes: Outros Passivos.

Enquanto as dívidas, com data certa para pagar, são menores do que as disponibilidades, ou seja, o dinheiro aplicado no Caixa, Bancos, Estoque e Contas a Receber, a empresa se mantém no mercado. Ela tem a cara bonita, o gerente é bem-humorado e os funcionários cumprimentam os clientes.

As contas de resultado são a cara do gerente

Resultado é lucro ou prejuízo. De um lado, temos as contas de RECEITAS e de outro, as de DESPESAS. Enquanto RECEITA menos DESPESA dá resultado positivo, o gerente garante o emprego.

As RECEITAS resultam das vendas dos produtos P&C e de outros produtos, que servimos na cafeteria. As DESPESAS podem ser fixas ou variáveis. Fixas quando independem da operação, ou seja, despesas que devem ser pagas independente de ocorrerem ou não as vendas: aluguel, honorários do contador, contratos de trabalho e outras. Variáveis quando estão relacionadas à operação: impostos sobre vendas, royalties, custo da mercadoria vendida e outras.

Lançamentos

Do mesmo jeito que existe o lado do bem e o lado do mal, existe, para cada lançamento, uma conta que fica devendo e uma que empresta, ou, o lado de quem recebe e o lado de quem dá, ou ainda, na linguagem dos contadores, o lado do débito e o lado do crédito. Se compro farinha e pago com dinheiro do Caixa, o lançamento que o contador vai fazer será a débito da conta Estoque e a crédito da conta Caixa. A conta ESTOQUE é devedora da farinha e a conta CAIXA foi quem deu o dinheiro para a sua compra.

Tem conta que é de natureza devedora e tem conta de natureza credora, mas esse é um assunto apenas para os doutorandos em ciências contábeis. Sobre natureza é bom lembrar aquela piada do

sapo, que concorda em levar o escorpião nas costas para atravessar o rio. É claro que o sapo morre bem no meio do rio, pois o escorpião não teria forças para contrariar a sua natureza assassina. Natureza é natureza, cada um é cada um e ninguém é de ninguém. Se a natureza da conta CAIXA é devedora, essa conta nunca terá saldo negativo. Se tiver, é porque alguém errou. Natureza devedora é a de sempre ser responsável pela guarda de alguma coisa. Não tem jeito de guardar menos alguma coisa.

Bernhard Bread me contou que no dia da colação de grau, à semelhança do que acontecia na sagração dos cavaleiros da corte da Transilvânia, que recebiam uma espada de prata para matar vampiros, os contadores recebem uma cruz. No braço esquerdo está escrito débito e no direito crédito. Ela é a ferramenta que eles utilizarão, pelo resto da vida, para os lançamentos contábeis, que não vamos precisar fazer na contabilidade gerencial. É isso mesmo, para fazer a nossa Contabilidade Gerencial não é preciso fazer lançamentos. Basta informar ao sistema qual foi o fato administrativo e os dados sobre o mesmo. Assim, no caso da farinha comprada com o dinheiro do caixa, eu preciso apenas informar ao sistema o código 004, que está em uma tabela que apresenta todos os fatos administrativos possíveis em uma Pão & Companhia.

O fluxo de caixa

Ter contabilidade gerencial é poder decidir com segurança. Imagine você saber, com precisão, sobre todas as aplicações e dívidas da empresa, bem como saber se o gerente funciona ou não. E mais ainda, poder saber hoje se eu e a minha equipe continuaremos empregados na próxima semana.

O Fluxo de Caixa é um relatório que o gerente da franquía emite, todo dia, para saber o que tem para receber e o que tem de pagar nos próximos sete dias. Um relatório que permite ao gerente ver,

sempre, os cobradores pelas costas. Isso mesmo, um relatório que antecipa a necessidade de renegociar prazos de pagamento ou de alterar as aplicações da empresa.

À qualquer hora, de qualquer lugar do mundo, o gerente da franquia, ou qualquer sócio, pode se deleitar com os números da empresa. Números acessíveis para quem tem a senha do sistema.

Demonstrativo de resultado

O franqueador recomenda reunião do gerente, toda quinta-feira, no horário de troca dos turnos, com parte da sua equipe: - subgerentes, que são responsáveis pela operação e operadores 2, responsáveis pela execução e direção da fabricação dos produtos. Cinco pessoas que, depois de analisar o resultado de cada dia da semana, discutem as metas para a próxima.

Depois da previsão das vendas, é preciso fazer a previsão do próximo resultado mensal, ou semanal. O gerente apresenta para a equipe o quadro seguinte com os números que servirão de objetivos para a sua administração.

A coluna “média P&C” apresenta os números médios das franquias do mesmo tipo, standard ou revenda, do período anterior.

A coluna “franquia” deverá apresentar os números, do período anterior, conseguidos pelo gerente.

Na coluna “meta” o gerente deverá colocar os números que deverão orientar a sua administração para o próximo resultado.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO P&C STANDARD MENSAL	MÉDIA P&C		FRANQUIA		META	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Produtos P&C	49.758,00	90,0				
Produtos Outros	5.528,00	10,0				
Receita Bruta Mensal	55.286,00	100,0				

Os produtos que fabricamos representam, em média, 90% das vendas. Os produtos de terceiros, outros, acompanham nossos produtos na cafeteria: - águas, refrigerantes, sucos, cafés, chás, vinho e outros.

Para preencher a coluna “franquia”, o gerente copia as informações do relatório “demonstrativo de resultados”, do sistema de Contabilidade Gerencial, CG.

CONTAS	MÉDIA P&C		FRANQUIA		META	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Embalagem, energia, telefone e água	4.976,00	9,0				
Impostos sobre vendas e royalties	8.071,00	14,6				
Outras despesas variáveis	3.317,00	6,0				
Custo das mercadorias vendidas	15.480,00	28,0				
Despesas variáveis	31.844,00	57,6				
Margem de contribuição	23.442,00	42,4				

As “despesas variáveis” ocorrem quando a empresa está em operação. Representam, normalmente, um percentual do faturamento. O pagamento de “royalties”, por exemplo, é de 3% da “receita bruta”. Se a “receita” é zero, o franqueador vai cobrar zero de royalties.

A “margem de contribuição” é o resultado de “receita bruta” menos as “despesas variáveis”. Contribuição para quê? Para pagar as “despesas fixas” e gerar um “resultado operacional” positivo.

CONTAS	MÉDIA P&C		FRANQUIA		META	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Contratos	2.986,00	5,4				
Mão-de-obra e encargos	11.489,00	20,8				
Despesas fixas	14.475,00	26,2				
Resultado Operacional	8.967,00	16,2				

As “despesas fixas” têm a sua origem nos contratos, que não levam em conta o funcionamento da franquia. O contrato de locação, por exemplo, deverá ser pago integralmente, mesmo que a empresa não opere nos 52 domingos do ano.

O “resultado operacional” é o mesmo que “lucratividade”. É igual à “receita bruta”, menos as “despesas variáveis” e as “despesas fixas”.

A padaria e cafeteria P&C é um bom negócio?

O investimento médio em uma Pão & Companhia Standard é da ordem de R\$200.000,00. Se o franqueado consegue um “resultado operacional” na média da rede, R\$8.967,00 por mês, ele terá o seu “pay-back-period”, ou retorno do investimento, em cerca de 22,3 meses. A conta é R\$200.000,00 divididos por R\$8.967,00. Contudo, há uma carência de um ano para que um novo empresário acumule a experiência necessária para operar com a lucratividade média. Assim, se o investimento é feito por um franqueado que está expandindo o seu negócio, a conta do “pay-back-period” é verdadeira. Se o franqueado é novato, é preciso considerar uma carência de um ano para que ele chegue ao resultado médio, e o “pay-back-period” vai para 34,3 meses, em média.

A rentabilidade do negócio é de 4,48% ao mês para uma franquia que esteja sendo operada na média da rede. A conta é R\$8.967,00, “resultado operacional mensal”, divididos por R\$200.000,00, que é o valor do investimento médio. Lembrar sempre que a “lucratividade” está relacionada com as vendas, e a “rentabilidade”, com o investimento.

Um conceito que deve ser levado em conta para análise da viabilidade da franquia é o do “volume de vendas de equilíbrio”, VVE. Ele é calculado a partir da “receita bruta”, das “despesas fixas” e das “despesas variáveis”. Indica o valor da “receita bruta” necessária para pagar todas as despesas. A “receita bruta” necessária, ou VVE, para

que a empresa não tenha prejuízo, levando em conta os números da P&C standard, média, é de R\$34.138,00, ou 61,8% da “receita bruta” média mensal.

Custo da mercadoria vendida (CMV)

Um negócio é franqueável, ou um negócio pode funcionar ou não em Shopping, dependendo do tamanho do seu CMV. Ele é a despesa mais significativa no varejo. Uma loja de conveniência, por exemplo, não se instala em um Shopping, pois o seu CMV, ou quanto custou a mercadoria que ela comercializa, é da ordem de 75%. Ou seja, em cada R\$100,00 de faturamento, R\$75,00 é o custo da mercadoria, é dinheiro que deverá ser entregue ao fornecedor. Vai sobrar R\$25,00, margem do negócio, que não dá para pagar as despesas mínimas de: - R\$10,00 de aluguel do Shopping, R\$8,00 do SIMPLES, R\$4,00 do ICMS, R\$10,00 da folha de pagamento, e já ultrapassamos os R\$100,00 do faturamento antes de terminar a lista de despesas. É contrariar a administração financeira querer operar em shopping, ou com franchising, quem não tem um CMV inferior a 50% do faturamento.

Se o custo das mercadorias que comercializo é 50% do preço de venda, posso afirmar que o meu CMV teórico é de 50%. E quando a contabilidade gerencial apura que o meu CMV foi de 55%, então falamos que houve uma quebra de 5%. A quebra é causada por erros no inventário de mercadorias, ou no lançamento dos fatos administrativos na contabilidade gerencial, por roubo de clientes, de funcionários, de fornecedores ou de outros ladrões. A quebra, fora do padrão do negócio, mostra que o gerente não é lá tão bom administrador.

Para apurar o CMV é preciso saber o valor das mercadorias que estão no estoque. É preciso fazer o inventário, pois a fórmula para a sua apuração é: estoque inicial, mais compras, menos estoque final. A

conta “estoque”, da contabilidade gerencial, apresenta o estoque inicial e as compras do período. Assim, basta que eu informe ao sistema o valor do inventário para que o CMV seja apurado. Sem o CMV apurado não existe o “demonstrativo de resultado”. Sem o “demonstrativo de resultado” não sabemos como é a cara do gerente.

Mas ainda não expliquei por que o CMV da padaria e cafeteria é de 28%. O CMV dos produtos que fabricamos é representado pelo custo das matérias-primas mais quebras no processo de produção. Tal custo é, em média, 23% do preço de venda dos nossos produtos. O CMV dos produtos de terceiros, que servimos nas mesas da cafeteria, é da ordem de 70% do preço de venda. Assim, se 90% das vendas são de produtos próprios, e 10% das vendas são de produtos de terceiros, o CMV teórico Pão & Companhia vai ser: $(90\% \times 23\%) + (10\% \times 70\%) = 27,7\%$, que arredondando dá 28%. Conclusão: a Pão & Companhia é um negócio franqueável e que pode se instalar em Shopping. É um negócio lucrativo. É um negócio rentável. É um negócio que tem VVE e CMV pequenos.

7

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS





Antigamente, ao projetar uma padaria, o arquiteto caprichava no depósito e nas áreas para administração e movimentação de mercadorias. Tais instalações se destinavam ao uso do almoxarife, aquele árabe com pós-graduação em Istambul, que só deixava sair mercadorias mediante uma requisição com o visto do gerente, além de se encarregar das tarefas de comprar, controlar o estoque e receber mercadorias. No intervalo para descanso ele se acomodava sobre um tapete dourado, presente do Salim, fumava narguilé e se emocionava com as aventuras de Ceci e Peri, nas páginas de O Guarani.

Hoje o arquiteto destina apenas uma área para estocar farinha, e o almoxarife, que foi promovido a gerente, administra materiais utilizando-se do software, licenciado pelo franqueador, que controla o abastecimento da franquia.

Fornecedores credenciados

Nas grandes empresas, o comprador é uma pessoa muito querida. Ganha presentes no aniversário, no Natal, na Páscoa, no Dia das Mães, dos Pais, no dia dos Namorados e fica na maior dúvida na hora de escolher a cidade onde vai passar as férias, pois cada gerente comercial das grandes indústrias quer oferecer o melhor apartamento na praia da moda.

Nas micro e pequenas empresas, que é o caso da padaria e cafeteria, o comprador entra na fila para ser atendido e nunca terá o prazer de conhecer um gerente comercial da empresa fornecedora dos seus equipamentos, móveis, utensílios, matérias primas e material de consumo. As compras são realizadas em supermercados e, às vezes, em distribuidores. Direto do fabricante só mesmo a farinha, assim mesmo quando o moinho da região pratica preços similares aos dos importadores, pois é comum a oferta de farinha de outros países a preços menores.

Tem aquela história de que é fácil quebrar uma varinha, mas quando juntamos uma porção, nem com muita força elas podem ser partidas.

Na franquia é assim. Ajuntamos pequenas empresas e fazemos uma grande. Conseguimos, dessa forma, ter acesso ao gerente comercial das indústrias e negociar fornecimento diferenciado para a nossa rede de franqueados. O resultado é o fornecedor credenciado, que em troca da preferenciabilidade, ou mesmo da exclusividade, contrata nosso abastecimento em condições melhores do que as que têm os nossos concorrentes. Os sacos de papel kraft, utilizados para embalar pão, são um bom exemplo. Se uma pequena empresa quiser ter sacos personalizados, terá que investir muito, pois existe uma quantidade mínima de milheiros que o fabricante exige para realizar tal serviço. Ela terá de comprar sacos para um ano de consumo e pagar com 28 dias de prazo. Daí que os pequenos não têm como veicular a sua marca nas embalagens. Na franquia, mesmo todo o mundo sendo pequeno, as embalagens são lindas e fornecidas em quantidades para consumo de duas semanas. Ou seja, nosso franqueado embala os produtos vendidos e depois paga ao fornecedor de embalagem. O fornecedor credenciado sabe que pode fabricar os milheiros adequados à sua instalação de produção, e que vai faturar os sacos no decorrer das próximas semanas. Bom negócio para os dois lados.

O contrato de franquia cria para o franqueado a obrigação de só comprar dos fornecedores credenciados. A exceção é para o caso do franqueado encontrar o material padronizado com preço menor ou com uma condição comercial melhor. Nesse caso, o franqueado não pode perder o negócio, mas se obriga a encaminhar o novo fornecedor ao franqueador, que vai verificar a possibilidade do seu credenciamento. Bons fornecedores resultam do trabalho do franqueado e do franqueador.

Matérias primas & Materiais para operação

O sistema P&C de operação contém todos os materiais utilizados em uma Pão & Companhia. Fica a cargo do franqueado o planejamento da periodicidade dos inventários e das compras, que deve atender às

exigências do mercado local. Assim, para a farinha de trigo, por exemplo, é o franqueado que vai indicar o dia da semana adequado para realizar o seu inventário e a sua compra. O fato dos materiais serem inventariados, sempre, antes da compra, permite que, a qualquer tempo, o gerente saiba a quantidade e o valor total do seu estoque.

O trabalho de reposição do estoque de materiais é feito pelo subgerente. Ele passa a bola para o gerente apenas quando o fornecedor propõe mudanças nas condições comerciais.

O fornecedor do maior número de itens para a franquia costuma ser o supermercado mais perto, onde compramos, duas vezes por semana, os hortifrutigranjeiros, material de limpeza, bebidas e frios, entre outros itens. O pagamento é feito com cartão de crédito, o que nos permite trabalhar com capital de giro negativo: - compramos, utilizamos a mercadoria, vendemos e depois pagamos. Os únicos itens que compramos para mais de uma semana é a farinha, cujo estoque mínimo deve ser para dez dias, e alguns temperos, que mesmo comprados em pequena quantidade duram muito tempo. Nosso giro do estoque é, em média, de cinco dias.

O processo de recebimento, conferência e direção da estocagem é responsabilidade do subgerente. A baixa no estoque das matérias primas é realizada, automaticamente, pelo sistema P&C de operação.

Quando o subgerente informa ao sistema os produtos fabricados, ele dá baixa nos ingredientes que foram utilizados. Para os outros materiais, se o gerente quiser um controle rígido do seu consumo, é preciso informar ao sistema as requisições.

Serviços

PCAE. O projeto completo de arquitetura e engenharia é contratado por ocasião da aprovação de um novo ponto. Os preços, prazos e as responsabilidades do franqueado, franqueador e fornecedor estão indicados em uma instrução de operação, que é adendo do

contrato de franquia. O fato de as nossas instalações e equipamentos serem padronizados possibilita menores custos e redução no tempo de realização do projeto executivo.

BB FRANQUIA. O “convênio de cooperação recíproca”, com o Banco do Brasil S.A, possibilita a realização de negócios de capital de giro, de financiamento de investimentos destinados a implantação, manutenção, expansão ou modernização das franqueadas e prestação de serviços.

CONTABILIDADE FISCAL. Os serviços são prestados por fornecedor credenciado, conforme indicação de instrução de operação, que é adendo do contrato de franquia. Ela indica as tarefas, responsabilidades do fornecedor e do franqueado e custo dos serviços. A padronização permite ao franqueador negociar para a rede um custo menor do que o do mercado.

SERVIÇOS JURÍDICOS. Cobrem todas as áreas do Direito. São prestados conforme indicação de instrução de operação, que é adendo do contrato de franquia. O franqueado paga um valor mensal, que é negociado pelo franqueador para a rede. Assim, problemas que possam vir a ocorrer com o locador, sócio, fornecedor, governo ou funcionário são endereçados ao fornecedor credenciado.

SUPORTE DE SOFTWARE. O franqueador é responsável pelo desenvolvimento e manutenção de softwares e do www.paoecia.com.br. O suporte para o franqueado, para operação dos sistemas, é contratado pelo franqueado com fornecedor credenciado. A negociação das condições comerciais para rede é realizada pelo franqueador.

MEDICINA OCUPACIONAL. Os serviços são contratados com fornecedor credenciado, que responde pelo PCMSO, programa de controle médico de saúde ocupacional, PPRA, programa de prevenção de riscos ambientais e PPP, perfil profissiográfico previdenciário.

SISTEMA DE SAÚDE. O fornecedor credenciado fornece um cartão, a um custo acessível para a franquia, que permite ao funcionário pagar pelos serviços de saúde os preços do convênio, que são bem

abaixo dos preços cobrados de particulares.

ASSESSORIA DE IMPRENSA. Serviço contratado por ocasião da inauguração e de eventos, que venham a ser produzidos pelo franqueado. O pagamento é feito pelas horas trabalhadas, conforme orçamento apresentado pelo fornecedor credenciado.

Máquinas e móveis

As máquinas utilizadas nas instalações P&C são de fabricação nacional e podem ser adquiridas de fornecedores credenciados. Há, sempre, mais de uma opção de marca para negociar.

Os móveis e utensílios são desenvolvidos pelo franqueador, em conjunto com os fabricantes e fornecedores de serviços de arquitetura. Os projetos P&C podem ser encomendados aos fornecedores credenciados, à escolha do franqueado.

A decisão de compra

Nas compras para implantação da franquia e para operação da empresa, a decisão é sempre do gerente. O franqueador tem a obrigação de dar consultoria sobre o assunto. Assim, quanto mais o gerente trabalha na pesquisa de fornecedores, e se informa sobre as compras feitas pelos franqueados, maiores são as chances de ele reduzir o custo da implantação ou operação da sua franquia.

Os preços de equipamentos, móveis e utensílios, que constam do Plano de Negócio, são apenas referência. A troca de uma marca ou a opção de comprar equipamento seminovo pode mudar, muito, o valor do investimento em instalações.

As compras para instalação da franquia são realizadas no período em que a equipe está sendo treinada, na sede do franqueador. O franqueado visita o site dos fornecedores credenciados, marca reuniões para negociação e tem a seu lado um representante do franqueador, que ajuda no processo de decisão.



8

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO





Para cumprir a missão de “servir produtos que fazem bem à saúde”, a P&C tem de desenvolver receitas próprias e formar o seu pessoal de produção. Os “mais de 200 produtos e nenhum aditivo”, que constam do nosso catálogo, cumprem a máxima de Hipócrates, o pai da medicina, do “seja teu alimento o teu medicamento”.

Há vinte e três anos, Damaris Valadão trabalha na pesquisa e desenvolvimento dos produtos. O trabalho é realizado a partir das propostas de franqueados e da pesquisa de mercado. Uma tarefa difícil, pois não basta que o produto faça bem à saúde. É preciso que ele seja bonito, gostoso e viável, em termos de fabricação e comercialização.

É o produto, principalmente, que dá consistência e valor à franquia. Quando o cliente atravessa a cidade, passa na porta de várias padarias até chegar à P&C, ele está buscando “aquela baguete feita com ingredientes naturais: - farinha, água, sal e fermento”. O cliente não come instalação, atendimento, ponto e outros fatores importantes. É o produto que define quem vai crescer no mercado. Se o produto é P&C, a tarefa que tem prioridade para o gerente da franquia é promover esse produto. Ele pega cliente é pela boca.

O menu do franqueado

O fato de trabalharmos com três turnos de produção possibilita a fabricação, em média, de 80 produtos diferentes a cada 24 horas. Tal mix de produtos é um primeiro diferencial P&C, pois nossos concorrentes, principalmente as padarias & mercearias, operam com

um mix de 15 produtos. Quando o concorrente é uma padaria & cafeteria, nos moldes do nosso negócio, o mix de produtos é maior, mas tem a limitação imposta pela qualidade da sua mão-de-obra, que é a dona das receitas. Na P&C a receita é da franquia, que treina operadores para sua manipulação e oferece ao franqueado tecnologia para a supervisão e controle da qualidade dos produtos na fabricação.

É o franqueado quem decide o seu mix. Ele tem mais de 200 opções oferecidas pelo franqueador, e, a partir do conhecimento da concorrência e dos clientes ele define o que deverá sempre estar exposto na loja. Além dos itens expostos ele atende às encomendas, pois a sua equipe foi treinada para fabricar todos os produtos constantes do catálogo P&C

Quem fabrica os produtos

Gerente, subgerentes, operadores 1 e 2 são treinados na fabricação dos produtos. O treinamento do gerente visa a passar conhecimentos sobre a interpretação de receitas, matérias-primas, móveis, equipamentos e utensílios de produção e operação do sistema de operação P&C. O gerente é preparado para avaliar qualidade e ter um bom relacionamento com os subgerentes e operadores 2 sobre o assunto.

Os subgerentes, temos um em cada turno de operação, aprendem junto com o gerente, pois são eles que dirigem o trabalho de fabricação quando o gerente não está presente.

Os operadores 2 são responsáveis pela fabricação. Temos um em cada turno, para dirigir o trabalho dos operadores 1. O treinamento dos operadores 2 é de, no mínimo, seis semanas. Aprendem a interpretar e a manipular todas as receitas da franquia, bem como a cumprir as OSs, ordens de serviço, que são emitidas pelos subgerentes.

Os operadores 1 trabalham na loja sob a direção do gerente ou do

subgerente, e na produção sob a direção do operador 2. Aprendem a interpretar receitas, a manipular matérias-primas, produtos, e a realizar a higiene e limpeza da produção, da loja e das demais instalações da franquia.

Controle de qualidade

Lembra da mãe, que antes de dar a mamadeira pinga um pouquinho do leite nas costas da mão e prova? A mamadeira só vai à boca do neném se o seu conteúdo estiver na temperatura certa e com o tempero adequado. É assim que funciona o nosso controle de qualidade. Um produto só pode ser exposto depois que é provado pelo gerente, ou subgerente, que atesta que ele está conforme o padrão P&C. Portanto, quando alguém reclama da nossa qualidade, a culpa é do gerente pois o processo de fabricação inclui, obrigatoriamente, a prova.

O pão francês, produto de maior venda em nossas franquias, é o mais difícil de ser fabricado. Qualquer descuido na produção pode afetar a sua qualidade. E o problema maior é que o cliente não quer saber se o gerente teve problemas na produção, ele quer o pão naquela hora e não admite ter de ir a outra padaria fazer a compra. A recomendação do franqueador é resolver o problema da seguinte forma: - se o pão não está no padrão, mas pode ser consumido, então é oferecê-lo de presente e informar ao cliente que ele não pode ser cobrado pois ficou fora do padrão; - se o pão não está no padrão, e ficou tão ruim que não pode ser consumido, então é solicitar ao cliente que escolha qualquer outro pão, que será cobrado pelo preço do pão francês.

A direção do processo de fabricação

Qualidade, produtos fabricados no tempo certo, higiene e limpeza das instalações e equipamentos, e pessoal uniformizado e limpo,

acontecem porque o gerente ou o subgerente dirige a operação. O check-list do gerente, que lembra as tarefas que devem ser executadas para operar a franquia, comanda a visita à produção de hora em hora. É preciso saber se os produtos estão no horário, se estão sendo manipulados conforme a receita, se as matérias-primas estão sendo manuseadas e guardadas conforme os padrões, se os equipamentos estão sendo operados corretamente, e muito mais. A equipe trabalha com a cara boa só quando está vencendo, e ela vence quando está motivada. Motivar a equipe é tarefa do gerente.

Planejamento da produção

É a definição de quais os produtos, em que turno e em que horários serão fabricados. O planejamento, ou a sua alteração, é realizado por um consultor do franqueador, a partir da solicitação do gerente. Ele pressupõe um bom conhecimento do processo de produção. Seu objetivo é viabilizar produtos nos horários de maior fluxo de clientes na loja, ou nos horários combinados para o fornecimento para revendedores, restaurantes e clientes de contrato.

Recomendamos planejamento para três turnos de produção; esse planejamento permite fabricar uma boa seleção de produtos, sem stress. Cada turno de produção trabalhará com ritmo em vez de pressa, cumprindo as indicações da franquia em relação à higiene, limpeza, embalagem e controle de energia.

Programação da produção

A cada 24 horas o gerente programa o que deve ser fabricado para atender à demanda da loja e às encomendas. O sistema P&C de operação oferece uma sugestão, que é baseada nas últimas quantidades produzidas para um determinado dia da semana. Assim, se hoje é terça-feira, o sistema informa a média de cada produto que foi

fabricado nas cinco últimas terças. Portanto, o gerente tem um número, fornecido pelo sistema, que orienta a sua programação. Além da demanda da loja, o gerente programa as encomendas contratadas.

As ordens de serviço

A partir da programação e do planejamento da produção, realizada pelo gerente, o sistema de operação emite as OSs, ordens de serviço. Elas apresentam, para cada produto a ser fabricado, a hora recomendada para iniciar a fabricação, as matérias primas e respectivos pesos e o custo das mesmas. Ao final do relatório o sistema indica, para cada turno de produção, o custo total de matérias primas e o preço de venda das mercadorias que foram fabricadas. Os produtos que forem aprovados, em relação à qualidade, são pesados e expostos na loja, ou acondicionados para entrega. A OS preenchida é processada pelo subgerente, que informa ao sistema P&C os pesos dos produtos fabricados. Tal informação é necessária para a baixa no estoque das matérias-primas, que foram transformadas em produtos prontos para venda.

A central de produção

O investimento em uma franquia que fabrica e comercializa os produtos é, hoje, superior a R\$200.000,00. São poucos os empreendedores que têm tanto dinheiro ou capacidade para contratar o financiamento.

A estratégia adotada pela P&C para baixar o valor do investimento é a da Central de Produção, onde um franqueado investe em instalações de fabricação e loja, já com o objetivo de abastecer revendas franqueadas. Tais revendas exigem investimentos menores, a partir de R\$30.000,00, e agüentam um gerente iniciante, que terá apenas uma loja para administrar, pois os produtos chegarão prontos para serem expostos.



9

ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS





Bernhard, meu amigo judeu, diz que empresa é igual mesa. Tem de ter quatro pés para ficar em pé, ou quatro “pês”: PRODUTO, PONTO, PREÇO e PROMOÇÃO. Além dos mesmos “pês” do Bernhard, os empreendedores têm outros, que também são importantes, como o “p” da pós-venda, por exemplo.

Ao contratar uma franquia, o franqueado já recebe alguns “pês” resolvidos pelo franqueador: - produto e ponto. O produto já demonstrou que é um vencedor e o franqueador investe permanentemente na pesquisa de novos e desenvolvimento dos existentes. O ponto alugado, ou comprado, resultou de pesquisa de mercado, que teve a participação do locador, candidato à franquia e franqueador. Os “pês” PREÇO, PROMOÇÃO e PÓS-VENDA ficarão sob administração do franqueado, que cumprirá as recomendações ou instruções do Franqueador. O franqueado estará, sempre, de olho no mercado para ver se os PREÇOS estão adequados, investirá na PROMOÇÃO para cumprir suas metas de venda, e terá cuidados especiais com os clientes, para manter sua fidelidade.

O ponto

Ele é importante em todo tipo de negócio. As páginas dos jornais mostram, diariamente, a guerra dos traficantes pelos melhores. Os franqueadores e candidatos à franquia sabem o trabalho que dá a pesquisa e a negociação de um aluguel ou compra. Um bom ponto é promessa de boas vendas.

A Pão & Companhia tem projetos diferenciados para pontos em

shoppings de conveniência, shoppings tradicionais e lojas de rua. Nos shoppings, onde o m² de aluguel, condomínio e outras taxas é mais caro, a opção é pelas revendas franqueadas, ou seja, lojas que vendem nossos produtos e prestam o serviço de cafeteria. Para as franquias standard, que necessitam de área maior, pois fabricam e comercializam os produtos, a opção com melhor retorno é a loja de rua. Loja de rua que tenha boa companhia: - supermercado, vídeo-locadora, loja de conveniência, açougue, papelaria, restaurante e lanchonete, entre outras.

A venda externa, na Pão & Companhia, pode compensar os problemas de um ponto não muito bom. Às vezes o ponto é escolhido para funcionar mais como uma central de produção do que como uma loja. O Franqueado vai fabricar para revendas franqueadas, restaurantes, hospitais, escolas, empresas e atender os clientes de contrato, que recebem o pão em casa todo dia.

O preço

Na Pão & Companhia cada franqueado é responsável pelos preços dos produtos que fabrica e comercializa. Um dos módulos do software Operação P&C trata do assunto. A partir do custo das matérias-primas e das indicações da contabilidade gerencial do Franqueado, o sistema propõe um preço de venda. Tal preço será praticado, ou não, dependendo da pesquisa nos concorrentes. Uma vez por mês, pelo menos, o gerente da franquia visita as padarias do bairro, que considera concorrentes. Anota em sua LISTA os preços concorrentes. Só depois de saber o que está acontecendo no mercado é que ele decide o preço a ser praticado. Às vezes, quando o preço do concorrente não oferece nenhuma margem de contribuição, segundo a contabilidade gerencial do franqueado, o produto é retirado de linha, ou seja, é preferível não fabricar e conseqüentemente não vender, quando não há contribuição para ajudar no pagamento das despesas fixas.

“Praticar preços honestos” faz parte da missão Pão & Companhia. Consideramos honesto o preço do mercado. E quando o mercado não oferece produto similar ao nosso, o franqueado pode acreditar que o preço proposto pelo sistema de Operação P&C é um preço honesto. Ele pagará todas as despesas fixas e variáveis e propiciará o lucro operacional para retorno do investimento no tempo indicado no seu Plano de Negócio.

Quanto ao preço dos produtos de terceiros, que são servidos na cafeteria, é preciso pesquisar nas cafeterias concorrentes. As padarias concorrentes vendem refrigerantes, por exemplo, quase ao preço de supermercado. Vendem para o cliente beber em casa. Na cafeteria o cliente vai ter o refrigerante mais o serviço. O sistema de Operação P&C recomenda a margem para os produtos de terceiros, mas o preço a ser praticado deve, sempre, levar em conta o mercado de cafeterias.

A promoção

Este “p” responde pela qualidade e quantidade de faturamento bruto. Sabemos que o nosso produto é mais gostoso e faz bem à saúde. Mas é preciso mostrar para o cliente. E só tem um jeito, que é oferecendo a possibilidade da sua degustação. O gerente não pode economizar na degustação dos produtos na loja. Deve, sempre, receber o cliente com a oferta de um produto que acabou de sair do forno.

Mas, como levar o cliente até à loja? Existem várias estratégias, mas a que traz melhor retorno continua sendo a amostra grátis. É preciso visitar as residências do bairro, as agências de banco, os restaurantes e outras empresas e entregar amostras do que desejamos vender. É um trabalho pessoal, a cargo do subgerente de vendas externas, que deve ser treinado para a tarefa.

O pós-venda

Para conseguir um novo cliente temos de provar, no mínimo, nossa qualidade de produto, nosso preço honesto e nossos serviços superiores. Para manter o nosso cliente precisaremos, também, de relacionamento saudável. Não podemos perder a oportunidade de fortalecer a sua fidelidade em cada oportunidade de encontro.

O cliente de caderneta, que compra na loja durante o mês, ou que recebe o pão em casa, não pode simplesmente receber uma conta. A oportunidade do encontro para a cobrança deve ser acompanhada de uma avaliação dos produtos e serviços prestados. Acompanhada da promessa de que corrigiremos os erros cometidos durante o mês, e acompanhada de um pão de campagne, embalado com papel celofane e amarrado com fita vermelha.

A cafeteria

A Pão & Companhia já foi padaria e mercearia. No final dos anos 90, passou a ser padaria e cafeteria. Com a mudança, ela ficou mais bonita e mais lucrativa. A lucratividade do negócio, que era da ordem de 5%, em média, passou para 15%. Antes, para ter um lucro de R\$10.000,00 era preciso vender R\$200.000,00. Agora, para ter um lucro de R\$10.000,00, precisamos vender apenas R\$67.000,00. O foco no “servir produtos que fazem bem à saúde” está fazendo bem para o cliente e para o franqueado.

A cafeteria P&C promove nossos produtos. Tem identidade, não copia ninguém. Ela leva para o mercado a possibilidade de o consumidor comer um bom pão com manteiga e café e pagar um preço honesto. Temos, ao mesmo tempo, a cafeteria mais sofisticada e a mais simples. O seu sucesso está nas mãos do gerente ou do subgerente, pois são eles que recomendam nossos produtos para os clientes. Suas características:

1) Um cardápio do tamanho da linha de produtos P&C. Todos os produtos expostos na loja podem ir à mesa. É, portanto, a cafeteria com a maior variedade de produtos;

2) Apresentação dos produtos realizada pelo gerente ou subgerente, que funcionam como maitres. Eles recomendam os produtos, tomam o pedido e passam o atendimento para os operadores, que se encarregam do seu atendimento;

3) Produtos pelo preço da padaria. É isso mesmo! Tanto faz levar o produto para casa ou comer na cafeteria. A cafeteria funciona como promotora de vendas. Se o produto degustado agradou, o cliente vai levar mais para casa;

4) Ambiente agradável, bem sinalizado, com música ambiente e disponibilidade de jornais e revistas para leitura dos clientes;

5) A Cafeteria é o lugar em que o gerente recebe os Fornecedores, fiscais, o gerente do banco e os clientes. É o lugar onde o gerente realiza bons negócios, que podem começar com um café expresso e uma porção de croissants.

A caderneta

As coisas boas devem ser preservadas, tais como fabricar todos os produtos com ingredientes naturais e entregar o pão para os clientes de caderneta. Pode oferecer caderneta só quem tem um CMV baixo. Quem não sabe o que é um CMV baixo deve voltar ao 6º capítulo, de Administração Financeira.

A Pão & Companhia tem um CMV da ordem de 30%, no máximo.

Nossos concorrentes têm um CMV de 65%, em média. Daí que nossos concorrentes têm de garantir que receberão o que for vendido a prazo, tendo portanto de bancar despesas de 7%, em média, com os cartões de crédito: - taxa do cartão, aluguel de equipamento, linha exclusiva, juros para antecipação de recebimentos, entre outras.

Na Pão & Companhia oferecemos a caderneta, pois sabemos que

a conta a ser cobrada vai ser pequena, apenas os produtos que fabricamos, e, no caso de inadimplência, o prejuízo vai ser de 30% do valor da venda. Mas, posso adiantar que é raro alguém dar o cano na conta do pão. Ser franqueado da Pão & Companhia é ter o próprio cartão de crédito: a caderneta, que é controlada por um sistema licenciado pelo franqueador.

A baguete na casa do cliente

O pão francês, modelado na forma de pãozinho, baguetinha ou baguete, é o pão de todo dia. É ele que leva, num mesmo horário, clientes a mais do que a capacidade de atendimento instalada na loja. O jeito Pão & Companhia para evitar as filas é oferecer a entrega em domicílio da baguete, todo dia, numa faixa de horário determinado. O cliente gosta e o franqueado também. O cliente paga no fim do mês e o franqueado não tem o custo de dar troco ou registrar a operação de venda.

O serviço de entrega é sempre feito no mesmo horário e para um número reduzido de produtos: baguete e pão de campagne. Os roteiros de entrega são definidos pelo gerente, e levam em conta caminhos que podem ser percorridos por bicicletas de carga. Cada roteiro de entrega tem, em média, trinta residências que são atendidas.

O DELIVERY ocorre raramente. Quando um cliente quer mesmo a entrega o gerente compra o serviço de um entregador e repassa o custo para o cliente, quando o valor do pedido é menor do que R\$20,00.

Fornecimento para pessoas jurídicas

Revendedores, restaurantes, hotéis, bancos, hospitais e empresas que fornecem lanche para funcionários podem ser bons clientes de contrato. A conquista de tais contas depende do trabalho do gerente,

ou do subgerente contratado para tal serviço. A recomendação do franqueador é que o responsável pela venda externa tenha o seu salário variável, ou seja, que ele ganhe um percentual dos recebimentos das contas.

As vendas, em nossa franquia, não dependem do mercado. Dependem do trabalho do gerente. Temos a melhor qualidade, o maior mix e preços de mercado.



10

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL





Equipamentos, móveis, utensílios, instalações, ponto privilegiado, produtos saudáveis, preços honestos e propaganda, tudo da melhor qualidade, adianta muito pouco, quando a franquia não tem um líder. Ele é quem vai conseguir uma equipe trabalhando com prazer no cumprimento das metas. Na história da Pão & Companhia temos muitos casos em que a troca do gerente transformou um negócio medíocre em exemplo de sucesso.

Em 1998, em Belo Horizonte, dois irmãos se associaram para implantar a unidade do Shopping Diamond Mall. O dinheiro para o empreendimento foi de empréstimo da mãe e crédito de fornecedores. Cerca de um ano depois da inauguração, Renato, o irmão responsável pela operação estava às voltas com uma dívida da ordem de R\$160.000,00, com o Shopping, mais a dívida relativa ao investimento feito, R\$150.000,00, que agora se somava aos juros, multas e despesas com advogados. Agnaldo, o outro irmão, assumiu a gerência. Um ano depois a empresa havia triplicado o faturamento e apresentava os resultados necessários para cumprir a negociação das dívidas. Hoje, Agnaldo dirige a operação de três franquias e está investindo na quarta, que é uma central de produção.

Quando o negócio vai mal, o remédio é trocar o gerente. A salvação da empresa vai ser uma pessoa que consiga liderar, que consiga fazer seguidores. Habilitar tecnicamente a equipe é responsabilidade do franqueador. Manter a equipe cumprindo os objetivos da franquia é responsabilidade do gerente.

Planejamento de pessoal

Trata da definição da quantidade dos funcionários, salários dos cargos, turnos de trabalho e escala de revezamento. O primeiro planejamento é realizado pelo franqueador, a partir da previsão de venda, que é indicada no Plano de Negócio. É atualizado pelo gerente, periodicamente, sempre que a meta de venda tiver alterações

significativas.

Para decidir sobre a quantidade de funcionários, consideramos a venda média diária por funcionário, que é de R\$100,00 para P&C Standard e de R\$150,00 para a P&C Revenda.

Quais serão os cargos? Na P&C Standard o gerente, subgerentes, operadores 2 e operadores 1. Na P&C Revenda, em que não temos as tarefas de fabricação, não há necessidade de operadores 2. Dependendo do tamanho da revenda, ela poderá ter apenas o gerente e operadores 1.

A carga horária é de 7h20min por dia, 44 horas semanais, 220 horas mensais em 30 dias de trabalho por mês; turnos de trabalho nos horários de 6 as 14, 14 as 22 e de 22 as 6 horas, que acompanham o sistema de planejamento da produção; intervalo de 40 minutos para descanso e lanche; - escala de revezamento para seis semanas, que indica um folguista para cada grupo de cinco funcionários. O funcionário trabalha cinco dias e descansa no sexto.

Salário

Não disputamos profissionais no mercado. Contratamos pessoas sem experiência anterior, na maioria das vezes primeiro emprego, que serão treinadas no cargo pelo franqueador. Tal fato nos permite ter uma plano de cargos e salários diferenciado. Nosso concorrente considera um bom padeiro ou confeitoiro, quem tem um mínimo de cinco anos na profissão e tem boas receitas para agradar os clientes. Em nossa franquia formamos os operadores 2, que serão responsáveis pelos turnos de produção, e os operadores 1, que serão ajudantes dos operadores 2. Eles aprendem a manipular os produtos do manual de receitas P&C, cujos ingredientes e respectivos pesos são informados pelo sistema P&C de operação. Ou seja, na padaria concorrente a receita é propriedade do padeiro ou confeitoiro contratado, e na P&C a receita é propriedade da franquia. Um

operador da P&C não tem utilidade para o nosso concorrente e um padeiro ou confeitiro do concorrente não serve para o nosso negócio. Conforme a lei do franchising, cedemos ao nosso franqueado “... direito de uso de tecnologia ... ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador...”.

O piso salarial de um operador 2 da P&C é, em média, metade do salário de um padeiro que trabalha para nosso concorrente.

Os pisos P&C, para os salários de gerente e subgerentes, são definidos em função do mercado local. O franqueador recomenda salário variável, um percentual do lucro operacional, para o cargo de gerente.

Estrutura organizacional

A ABNT define estrutura organizacional como “Conjunto de responsabilidades, autoridades e relações entre pessoas”. As responsabilidades, ou tarefas, estão atribuídas para os cargos de gerente, subgerente, operador 1 e operador 2. O gerente dirige a operação, e na sua falta o subgerente assume a tarefa. Os cargos estão descritos na instrução P&C que trata do assunto.

As autoridades: na produção, os operadores 1 trabalham sob a direção do operador 2, que é o responsável pela fabricação. Há um operador 2 em cada turno de produção, que trabalha com até três operadores 1. Na loja, os operadores 1 trabalham sob a direção do subgerente, ou do gerente. Há um subgerente para cada turno de loja, que trabalha com até cinco operadores 1.

O sucesso do empreendimento estará na qualidade do relacionamento do gerente com o franqueador, fornecedores, governo, funcionários e clientes. Se o gerente é um líder, ele será imitado pela sua equipe, a relação entre as pessoas será de boa qualidade.

Recrutamento e seleção de pessoal

Formar uma equipe é, sempre, um grande desafio. O trabalho começa com um anúncio, no jornal do bairro, nos seguintes termos: “OFERECEMOS CURSO DE PADARIA E CAFETERIA PARA JOVENS, A PARTIR DE 16 ANOS. OS MELHORES ALUNOS PODERÃO SER CONTRATADOS PARA TRABALHAR NA PÃO & COMPANHIA. APRESENTAR-SE, DE SEGUNDA A SEXTA, DE 14 AS 17 HORAS, NO ENDEREÇO DA P&C.”

Os candidatos que se apresentam fazem um teste, padronizado pelo franqueador, que objetiva verificar se eles sabem ler, escrever, fazer as quatro operações, resolver problemas de regra de três simples e entender percentual. Os testes são corrigidos e os candidatos que passam são convidados para uma entrevista coletiva, acompanhados dos responsáveis.

Na entrevista coletiva o franqueado mostra a Pão & Companhia, se possível através do www.paoecia.com.br, apresenta o cronograma de implantação da franquia e conversa sobre as condições em que vai acontecer o treinamento: tempo de treinamento, local, quem paga as despesas e outros assuntos que se julguem oportunos. Na segunda parte da entrevista, os candidatos se apresentam e falam sobre: - formação escolar, família, experiência de trabalho e se estão de acordo com a proposta que ouviram.

Recomendamos que o gerente visite os candidatos que tiverem um bom desempenho na entrevista. É uma oportunidade para conhecer um pouco mais sobre a família e sobre o local onde moram. A visita poderá confirmar, ou não, a correção do investimento em treinamento. Uma família feliz e uma casa arrumada contam pontos a favor do candidato.

Treinamento

Gerente, subgerentes e operadores 2 são treinados na sede do franqueador, em Belo Horizonte. São seis semanas, no mínimo, para habilitar os funcionários para as tarefas do cargo. Durante o treinamento as avaliações são diárias, e quando um candidato não consegue a nota mínima ele é desclassificado e deve ser substituído pelo franqueado, que participa da avaliação.

Os operadores 1, que representam 65% do quadro de pessoal, em média, são treinados na sede do franqueado. Eles têm treinamento nas duas semanas que antecedem a inauguração.

O treinamento da equipe é sempre programado em função do cronograma de implantação da nova franquía. O franqueador tem uma programação anual de treinamento, que deverá ser utilizada pelo franqueado por ocasião da substituição de funcionários ou reciclagem.

O contrato de experiência

O fornecedor credenciado para os serviços de contabilidade funciona como a nossa seção de pessoal. O franqueado apenas comanda a admissão dos funcionários e informa cargo, salário inicial, horário de trabalho e tempo do contrato de experiência, normalmente de 30 + 60 dias. O contador é quem vai receber o funcionário, preencher os registros de admissão e encaminhar o funcionário para exame médico, no fornecedor credenciado de medicina ocupacional. A autorização do contador, para que o funcionário possa começar a trabalhar, significa que a parte legal da admissão foi cumprida.

Plano de carreira

A educação formal não é critério para discriminar os nossos funcionários. Quem foi admitido como operador 1, aos 16 anos de idade, pode pensar em vir a ser um consultor da Pão & Companhia.

O importante é que ele se especialize no negócio de padaria e cafeteria, e trabalhe com prazer.

As promoções podem ocorrer na seguinte ordem: Operador 1, Operador 2, Subgerente, Instrutor ou Auxiliar de Administração do franqueador, Gerente de franquia ou Supervisor de Campo e Consultor.

Medicina ocupacional

O franqueado deve ter um fornecedor, credenciado, responsável pelos serviços: programa de controle médico de saúde ocupacional, PCMSO; programa de prevenção de riscos ambientais, PPRA; perfil profissiográfico previdenciário, PPP; comissão interna de prevenção de acidentes, CIPA.

Exceto a CIPA, cujos serviços do fornecedor credenciado são relacionados ao treinamento do pessoal do franqueado, os demais serviços são de responsabilidade do credenciado.

Controle do pessoal

Utilizamos uma folha individual de ponto, conforme indicação da lei 3.626/91. É um formulário simples, que controla frequência, intervalo de descanso, hora extra e entrega diária do vale transporte. Os horários são anotados pelos subgerentes, que ao final do turno pedem a assinatura do funcionário. Os turnos da manhã e da tarde, em que a loja está aberta, têm sete funcionários, em média. O turno da noite três, ou seja, a quantidade de funcionários não justifica investimento em equipamento para controlar ponto.

Uniforme

Os funcionários, inclusive o gerente, vestem roupa branca: calça, camisa, avental, bandana, meia e tênis. Quem trabalha na loja tem a

opção de vestir avental na cor preta. Branco é a cor da farinha, cor que mostra se a higiene é boa.

Disciplina

Nosso pessoal é disciplinado, colaborador e trabalha prazerosamente. Quando não é assim, a culpa é do gerente. Ele é o responsável pelo recrutamento, treinamento e é quem dirige o trabalho no dia-a-dia. Ele mantém na equipe as pessoas em quem confia. Investe em treinamento, permanentemente.

Direitos

Salário, salário família, décimo terceiro salário, PIS, FGTS, férias, vale transporte, auxílio doença, licença maternidade, licença paternidade e seguro desemprego. Ou seja, não dá para manter na equipe quem não faz jus aos direitos trabalhistas.



11

FRANCHISING





O meu sonho de ter o próprio negócio custou muito caro. Não tive um parceiro que me orientasse, que me ajudasse a errar menos. A experiência como empregado ajudou muito, mas eu nunca tinha sido o número um de uma organização. E ser o número um, em uma pequena empresa, faz uma diferença enorme. A gente pode ser feliz, trabalhar prazerosamente, ou pode perder tudo e sair pelo mundo colocando a culpa na economia, no sócio, no contador, nos clientes ou nos funcionários. Alguns erros que cometi, em relação a sócios, por exemplo, levaram muitos anos para serem corrigidos. Hoje, quando faço recomendações, sei que estou prestando um serviço valioso a um preço honesto, pois os royalties são um investimento com retorno certo para os franqueados. Considero o franchising como o sistema para quem sonha empreender: imaginar, desenvolver e realizar visões.

Definição

O franchising é, conforme o artigo 2º da Lei 8.955, de 15/12/1994, “o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

Para se habilitar ao ofício de franquear, a Pão & Companhia

Franchising Ltda investe em: - criação e manutenção das marcas PÃO & COMPANHIA; - desenvolvimento de produtos na área de panificação, confeitaria e alimentos em geral, e as técnicas de sua comercialização e produção; - documentação de sua tecnologia nos manuais de operação, manuais de receitas testadas, catálogo de produtos e sistemas de operação P&C (softwares); - manutenção de pessoal qualificado para aperfeiçoamento das suas técnicas e produtos, para o desenvolvimento de novos produtos e sistemas e para supervisão das franquias; - desenvolvimento de fornecedores de serviços, materiais, matérias-primas e produtos de comercialização, para atender às necessidades das empresas franqueadas, nas condições indicadas em acordos específicos.

Riscos

Aginaldo, franqueado em Belo Horizonte, sempre atende muito bem as pessoas que perguntam sobre investimento na Pão & Companhia. Quando as perguntas são sobre os riscos, a resposta é “você vai correr o risco de ficar rico”. E é isso mesmo. Só não vai ficar rico quem entrou no negócio apenas para ganhar dinheiro. A franquia tem tudo para dar certo: marca conhecida, produtos de qualidade, sistemas avançados de operação, habilitação técnica do franqueado e sua equipe, financiamento facilitado, assessoria permanente do franqueador e instalações bonitas. No contrato de franquia, escrevemos:

- “considerando que a franqueada tem interesse em utilizar, durante a vigência deste contrato, as marcas registradas, bem como os sistemas de fabricação, comercialização e gerenciamento desenvolvidos pela franqueadora, de acordo com padrões estabelecidos e sob a supervisão desta;
- que a franqueada está familiarizada com as oportunidades e riscos do negócio, não tendo recebido nenhuma garantia de rentabilidade

por parte da franqueadora, mas acreditando que possa levar a cabo o empreendimento com sucesso; - resolvem as partes celebrar o contrato...”

O que pode colocar tudo a perder é o gerente. Não existe sistema que sobreviva sem um líder. Um sistema ruim com uma boa liderança continua sendo melhor do que um sistema fantástico dirigido por um maria-vai-com-as-outras.

Valores

Administramos com base nos princípios que constituem a “cultura Pão & Companhia”.

MISSÃO: servir produtos que fazem bem à saúde. Praticar preços honestos. Ser uma boa companhia para nossos clientes.

VISÃO: ser a marca preferida dos consumidores que exigem qualidade e preço para produtos e serviços na área de panificação e confeitaria. Ter 3% do mercado das padarias no Brasil. Ser “a referência” de franchising bem sucedido de padaria e cafeteria.

OBJETIVOS PERMANENTES: trabalhar prazerosamente. Ter clientes que torcem pelo nosso crescimento e perenidade. Realizar os Planos de Negócio das empresas franqueadas e franqueadora.

NOSSOS VALORES: sermos reconhecidos, em todas as nossas relações, pela confiabilidade. Perseverar no cumprimento dos objetivos. Aplicar nossos recursos em projetos viáveis e úteis. Desenvolver vantagens competitivas, que correspondam às necessidades dos clientes e nos mantenham na liderança do mercado de franchising de padarias e cafeterias.

INOVAÇÃO: buscamos novos conhecimentos e desenvolvemos continuamente nossos produtos e sistemas de operação.

NOSSO POSICIONAMENTO: nosso negócio é o pão. Servimos aos nossos clientes produtos saudáveis. Somos líderes absolutos no franchising de padaria e cafeteria.

COMPROMISSO DA EQUIPE: fazer de cada cliente um defensor da nossa cultura corporativa.

NOSSA FORÇA MOTRIZ: imaginar, desenvolver e realizar visões.

Conselho Consultivo

Em algumas franquias, existe a associação para defesa dos interesses dos franqueados. Tal associação costuma ser um problema a mais na administração da franquia, pois franqueador e representantes dos franqueados nem sempre têm um relacionamento construtivo. Vira e mexe, lemos notícias de ações, na Justiça, de associações contra franqueadores.

Na Pão & Companhia, temos o Conselho Consultivo, com os seguintes objetivos: 1) Promover a defesa do Sistema de Franchising P&C junto às autoridades constituídas, órgãos públicos, entidades, associações de classe e pessoas formadoras de opinião. 2) Promover o aprimoramento da tecnologia P&C através do permanente intercâmbio de informações, dados, idéias e experiências. 3) Recomendar o lançamento de novos produtos e serviços. 4) Aprovar ações de merchandising/mídia, que impliquem rateio com participação direta dos franqueados. 5) Recomendar ações para o franqueado e franqueador, que objetivem: - continuar líder no mercado brasileiro de panificação; - satisfazer funcionários e quotistas das empresas P&C; - manter a Pão & Companhia como uma marca de valor; - perenizar o Sistema P&C.

O Conselho Consultivo P&C é formado pelos seguintes consultores ou conselheiros efetivos: - um representante dos franqueados de cada região do Brasil (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul) e de cada país onde a P&C venha a se instalar; - dois representantes do franqueador. Ele se reúne por convocação do franqueador ou de, no mínimo, dois conselheiros. Os membros do Conselho, que representam os franqueados, são escolhidos por ocasião das

convenções P&C, por voto direto. Os membros do Conselho poderão ser confirmados no cargo, anualmente. Franqueados e franqueador podem apresentar chapas.

Os conselheiros têm todas as suas ações subordinadas à Lei de Franquia e ao contrato de franquia da P&C. As despesas do Conselho são rateadas pelos franqueados (50%) e pelo franqueador (50%).

Obrigações da Franqueadora

Nosso contrato de franquia indica, na cláusula 2ª - Das Obrigações da Franqueadora:

“2.1 A franqueadora se obriga a: - assessorar a franqueada na aprovação do ponto adequado para a instalação da padaria; - ministrar treinamento para o pessoal da franqueada, conforme especificações contidas nos manuais e softwares P&C; - assessorar a franqueada na execução do projeto arquitetônico de sua padaria; - elaborar o Plano de Negócio, que deverá apresentar as informações necessárias à implantação, financiamento e operação da franqueada; - assessorar tecnicamente a franqueada, assessoria essa a ser prestada na sede da franqueadora; - mandar pessoal seu para, conjuntamente com o pessoal da franqueada, efetuar a pré-operação da empresa; - supervisionar, periodicamente, a franqueada para verificar o cumprimento das normas e padrões, descritos nos manuais P&C; - promover, periodicamente, cursos em sua respectiva sede, para a atualização e reciclagem do pessoal da franqueada.

2.2 Todas as obrigações acima elencadas serão cumpridas pela franqueadora, por conta de taxa de serviço ou taxa inicial de franquia ou royalties, dependendo de cada tipo de serviço que venha a ser prestado à franqueada.

2.3 Caso a franqueada necessite de assessoria a ser prestada em sua sede, deverá, previamente, ajustar com a franqueadora o custo da

mesma, bem como a forma de pagamento de passagens, diárias, salário e encargos do consultor ou instrutor designado, pelo franqueador, para prestação do serviço solicitado.”

Obrigações da Franqueada

Nosso contrato de franquia indica, em sua cláusula 3ª - Das obrigações da franqueada:

“3.1 Na assinatura do presente contrato, deverá a franqueada apresentar cópia do seu contrato social, alterações contratuais e, posteriormente, as alterações que forem efetivadas na vigência deste contrato, devidamente arquivadas na junta comercial competente. Qualquer nova alteração do contrato social, da franqueada, somente poderá ser efetivada após a concordância, por escrito, da franqueadora, devendo a resposta da franqueadora ser formalizada no prazo de até quinze dias.

3.2 A franqueada se obriga a adquirir serviços, equipamentos, matérias-primas e produtos para comercialização, nas condições contratadas pela franqueadora com seus fornecedores credenciados. Essas condições estão definidas nos manuais de operação P&C. Na hipótese de a franqueada encontrar fornecedores que venham a oferecer melhor qualidade e condições comerciais mais convenientes do que a dos fornecedores cadastrados, ficará livre para com eles contratar, obrigando-se, porém, a encaminhar à franqueadora tais fornecedores para cadastramento e negociação de fornecimento para as demais franqueadas, que possam ser atendidas pelo fornecedor;

3.3 A franqueada declara conhecer e se obriga a cumprir todas as instruções e padrões referentes aos sistemas de operação administrativa, comercial e de produção, contidas nos manuais e softwares P&C, que constituem adendo deste contrato de franquia, bem como se obriga a permitir à franqueadora a verificação do cumprimento deles.

3.5 A franqueada se obriga a entregar na sede da franqueadora, todas as informações geradas em decorrência do seu movimento diário, para o levantamento do valor do faturamento bruto, nos termos descritos nos manuais e softwares P&C;

3.6 A franqueada se obriga a não alterar o projeto arquitetônico das instalações da franquia, sem o consentimento por escrito da franqueadora.”

Obrigações dos sócios da franqueada

O contrato de franquia indica, em sua cláusula 4ª - Das obrigações dos sócios e da franqueada:

“4.1 No caso de alienação, transferência, cessão ou arrendamento, qualquer outra forma de mudança ou alteração do controle societário da franqueada, que envolva terceiros, ela, juntamente com seus sócios, se obrigam a oferecer previamente à franqueadora, em igualdade de condições oferecidas a terceiros, o direito de preferência para aquisição do seu ponto, estabelecimento ou o próprio controle, sob pena de nulidade do negócio, sem prejuízo do pagamento da multa prevista na cláusula 11.

A franqueada e seus sócios somente estarão liberados para contratar com terceiros, após a anuência por escrito da franqueadora, que deverá estar formalizada dentro de um prazo de 30 (trinta) dias, a partir da data de recebimento, pela franqueadora, de carta a respeito do assunto mencionado no parágrafo anterior.

No caso de aceitação, pela franqueadora, da transferência para terceiros, a autorização será dada após o pagamento à franqueadora do valor equivalente à taxa inicial de franquia, vigente na ocasião da transação.

4.2 A franqueada, seus sócios ou ex-sócios, se obrigam, pelo prazo de cinco anos, após a rescisão do presente contrato, a não participarem financeiramente ou associarem-se, direta ou indiretamente, à empresa

similar à da franqueadora, no setor de panificação e confeitaria, nem a contratar qualquer pessoa que no curso dos três meses anteriores a rescisão do presente contrato, tenha prestado serviços à franqueadora, sob pena de incorrerem na multa prevista na cláusula 11, sem prejuízo das perdas e danos que, em juízo, forem apuradas.

4.3 A franqueada, seus sócios e/ou ex-sócios obrigam-se a não transferir, copiar, por qualquer meio ou processo, ou ainda liberar para terceiros as informações adquiridas e os documentos de propriedade da franqueadora, que se encontram em seu poder em decorrência do presente contrato.

4.4 A franqueada e seus sócios reconhecem e declaram que seu conhecimento sobre comercialização e fabricação dos produtos P&C é resultante deste contrato, e se obrigam a manter a confidencialidade e o sigilo de tudo quanto vieram a conhecer e aprender em decorrência deste contrato, com relação à industrialização de produtos P&C, bem como quanto a sua comercialização.”

Tempo do contrato de franquia

“Cláusula 6ª - Da vigência do contrato:

6.1 O presente contrato terá a duração de 60 (sessenta) meses, a contar da data da assinatura do presente instrumento e, findo o período ajustado, prorrogar-se-á, automaticamente, por tempo indeterminado, salvo se qualquer das partes denunciá-lo, por escrito, e desde que o faça com a antecedência mínima de 60 (sessenta) dias do seu termo e respeitado este.

6.2 Na hipótese de prorrogação do contrato por prazo indeterminado, poderá o mesmo ser denunciado a qualquer tempo, por qualquer das partes, desde que o faça por escrito e com um pré-aviso de 12 (doze) meses.

Durante o prazo do pré-aviso, estarão em vigor todas as cláusulas do presente contrato.

Qualquer uma das partes poderá, ao contrário de cumprir o aviso prévio de 12 (doze) meses, efetuar o pagamento, em moeda corrente, equivalente a 12 (doze) vezes a média das 12 (doze) últimas taxas mensais de franquia cobradas, que deverão ser atualizadas monetariamente por índice oficial, ficando, só assim, a parte que não quiser cumprir o aviso prévio, desonerada do cumprimento da aludida obrigação.”

Preço da franquia

“Cláusula 10 - Das taxas de serviços, de franquia e royalties:

10.1 A franqueada pagará à franqueadora, o valor de R\$... referente à taxa inicial de franquia, conforme indicação da instrução MopFR 019.

10.2 A franqueada pagará à franqueadora, a título de royalty, a partir do primeiro mês de vigência do presente contrato, inclusive, o valor correspondente a 3% (três por cento) do seu faturamento bruto.

10.2.1 O percentual contratado a título de royalty, previsto no “caput” deste artigo incidirá, inclusive, sobre o faturamento atinente à venda de produtos comercializados pela franqueada que não sejam objeto de licenciamento pela franqueadora.

10.2.2 O referido pagamento (cláusula 10.2) deverá ser efetuado até o décimo dia subsequente à data de apuração do faturamento bruto da franqueada, sob pena de ser acrescido de multa de 2% (dois por cento) do valor devido, e sofrer reajuste pela variação de índice oficial que estiver em vigor, pelos dias de atraso verificados, acrescido ainda de juros moratórios de 1% (um por cento) ao mês.

A franqueadora poderá ser reembolsada pela franqueada, se aquela assim o solicitar, das despesas decorrentes do financiamento, inclusive bancário, relativas ao prazo indicado em 10.2.2.

10.3 Se as informações para a apuração do valor do faturamento bruto não forem entregues, sistematicamente, conforme mencionado

nos manuais e softwares P&C, à franqueadora, será facultado, à mesma, a cobrança do percentual previsto no item 10.2, considerando para efeito de base de cálculo, o faturamento bruto da franqueada no período anterior, corrigido, monetariamente, por índice oficial, acrescido de multa de 10% (dez por cento) do valor apurado e juros de 1% (um por cento) ao mês.”

Território do franqueado

“Cláusula 12 - Do território:

À franqueada é cedido o direito de exclusividade de atuação no território compreendido pelo bairro ... no município ...”

A definição do território do franqueado é, sempre, resultado de negociação. Cidades de até cem mil habitantes são consideradas um único território. Nas cidades maiores haverá negociação de território. A padaria e cafeteria é um negócio para o bairro ou para a cidade pequena. Com uma clientela de quinhentas famílias, podemos ter uma padaria e cafeteria lucrativas.

Manutenção das franquias

Enquanto durar o contrato de franquia, a franqueada será supervisionada. Não existe padrão sem supervisão. O objetivo da supervisão é a lucratividade. Franqueados novos têm supervisões com uma frequência maior do que os franqueados antigos, pois a supervisão é, também, assistência técnica na sede do franqueado, por conta dos royalties. Os mais novos precisam de mais assistência do que os mais velhos. É a vida!

