

Capítulo 11

A necessidade de recursos para o novo negócio

Estudo de Caso

Quick Lube Franchise Corporation (QLFC)¹

Perguntas de preparação

1. Que motivos a QLFC teria para entrar com uma ação contra a Huston?
2. Por que você acha que a Huston solicitou uma reunião com Herget?
3. Que conselhos você daria a Herget em relação ao pedido da Huston de realizar uma reunião com a QLFC?
4. Como parte desse conselho, quanto vale a QLFC?
5. Sua resposta à Pergunta 4 depende de como a QLFC é colhida?

Faz um ano desde que a Huston, uma grande empresa de petróleo, adquiriu 80% da Super Lube, Inc., a franqueadora nº 1 em centros de serviço rápido de lubrificação e troca de óleo nos Estados Unidos, com 1.000 estabelecimentos. Como resultado dessa incorporação, o maior franqueado da Super Lube, a Quick Lube Franchise Corporation (QLFC), ficou em uma posição na qual seu principal fornecedor, veículo de financiamento principal e franqueador são a mesma entidade. Seria isso uma oportunidade ou um desastre? Em abril de 1991, Frank Herget, fundador, presidente e CEO da QLFC enfrentou uma das mais importantes decisões de sua vida.

Histórico

A Super Lube foi inovadora no conceito de lubrificação rápida, atendendo às necessidades dos motoristas em relação a lubrificantes, óleos para motor e filtros em um edifício especial com procedimentos altamente requintados. A empresa foi fundada em março de 1979 por Jeff Martin. Frank Herget foi um dos quatro membros fundadores da equipe de Martin. Depois de alguns anos, Herget se decepcionou com a vida na sede do franqueador em Dallas. Ele acreditava que o futuro da Super Lube estava na operação de centros de serviço. Isso o colocou em divergência com o fundador, presidente e CEO Jeff Martin, que estava entusiasticamente comprometido em franquear centros de serviços o mais rápido possível. Martin e Herget se conheciam há muito tempo; então, procuraram resolver suas diferenças de modo aceitável para ambos. Suas discussões rapidamente resultaram na decisão de que Herget compraria um centro de serviços de propriedade da empresa ao norte da Califórnia, trocando suas ações de fundador da Super Lube, no valor de \$ 64.000, que ele originalmente havia adquirido por \$ 13.000. Estava fundada a Quick Lube Franchise Corporation.

¹ Este estudo de caso é parte integrante do livro *Criação de novos negócios*, de DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; SPINELLI, S. Está autorizada a sua utilização e distribuição desde que citada a fonte: <www.elsevier.com.br/josedornelas>.

Sucesso e crescimento desde o início

O sucesso em seu primeiro centro de serviços inspirou o crescimento. A QLFC acabou controlando o desenvolvimento do centro de serviços e direitos de operação em uma área geográfica que cobria partes da Califórnia e de Washington, com potencial para mais de 90 centros de serviço. O objetivo de longo prazo de Herget era transformar a QLFC em uma grande rede de centros de serviços da Super Lube, que teria uma oferta pública de ações ou se fundiria com uma empresa maior (Tabelas A e B).

Herget financiou o crescimento da QLFC com patrimônio e dívidas (Tabelas C e D). A maior parte do patrimônio adicional veio dos antigos funcionários da Super Lube, que deixaram o franqueador para se unir à QLFC ocupando cargos na alta administração. Eles adquiriram ações na QLFC com dinheiro obtido através da venda de suas ações da Super Lube. Um membro importante da equipe de Herget era Mark Roberts, que foi diretor financeiro da Super Lube até 1986. Ele levou para a QLFC uma sofisticação financeira muito necessária.

A principal necessidade de dívida foi o financiamento de novos centros de serviços. Em 1991, o custo médio para aquisição de terreno e construção havia passado de cerca de \$ 350.000 por centro de serviço, dez anos antes, para \$ 750.000.

O crescimento originalmente foi conseguido através de parcerias imobiliárias fora do balanço patrimonial. Um banco no Oregon emprestou cerca de \$ 4 milhões, e um banco no Texas emprestou quase \$ 3 milhões. No entanto, o crescimento rápido não foi possível até a QLFC fechar um negócio com a Huston Oil no valor de \$ 6,5 milhões de dívida subordinada. A dívida da Huston era de 8% de juros — apenas por cinco anos e, depois, era amortizada em uma base reta do 6º ao 10º ano. O imóvel desenvolvido com o financiamento da Huston foi mantido na empresa. A QLFC estava contratualmente comprometida com a aquisição dos produtos da Huston.

TABELA A – Crescimento da QLFC

	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91
Centros de Serviço	2	3	4	7	16	25	34	44	46	47
Vendas (\$ milhões)	0,5	1,6	2,1	3,8	8,5	15,5	19	27	28	30

TABELA B – Quick Lube Franchise Corp.: planilha de orçamento – exercício fiscal 1991*

	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Total
Vendas	2.424.718	2.444.629	2.756.829	2.816.765	2.872.074	2.358.273	2.619.415	2.435.022	2.494.696	2.733.469	2.464.172	2.795.804	31.215.866
Custos das vendas	544.689	549.348	613.728	626.809	639.126	529.542	588.628	547.137	573.063	627.574	565.836	642.144	7.047.624
Despesas variáveis†	805.251	826.956	894.782	914.080	943.260	790.276	893.236	819.709	844.626	911.313	826.811	949.576	10.419.876
Despesas fixas	358.640	349.858	351.828	363.917	371.498	366.260	371.988	391.686	378.485	388.381	399.375	393.974	4.485.890
Custos imobiliários	320.377	337.372	340.652	341.353	352.053	352.053	372.030	372.030	392.337	392.452	392.452	410.552	4.375.713
Receita operacional de loja	395.761	381.095	555.839	570.606	566.137	320.142	393.533	304.460	306.185	413.749	279.698	399.558	4.886.763
Despesas indiretas	255.515	261.573	245.083	241.089	263.458	278.333	258.655	274.724	277.974	269.551	279.819	275.440	3.181.214
Receita operacional	140.246	119.522	310.756	329.517	302.679	41.809	134.878	29.736	28.211	144.198	(121)	124.118	1.705.549
Outras receitas	7.392	7.392	7.392	7.392	7.392	7.392	7.392	7.392	7.392	7.392	7.392	7.392	88.704
Despesas locais diminuídas	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(8.333)	(99.996)
Participação minoritária	686	613	(2.610)	(3.254)	(3.145)	2.065	511	4.529	4.346	1.290	6.564	2.459	14.054
Despesas de juros	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(5.495)	(65.940)
Receita tributável	134.496	113.699	301.710	319.827	293.098	37.438	128.953	27.829	26.121	139.052	7	120.141	1.642.371
Despesas com imposto de renda	54.921	47.253	119.971	126.613	115.680	17.885	53.211	17.790	16.727	58.652	6.880	51.779	687.362
Receita líquida	79.575	66.446	181.739	193.214	177.418	19.553	75.742	10.039	9.394	80.400	(6.873)	68.362	955.009

* Orçamento reviso em 21 de março de 1990.

† Os royalties ao franqueador representam 7% das vendas brutas.

TABELA C – Quick Lube Franchise Corp.: balanço patrimonial consolidado

	Exercício findo em 31 de março	
	1991	1990
Ativos		
Ativos circulantes		
Caixa	\$ 740.551	\$ 665.106
Contas a receber, contas duvidosas líquidas de \$ 61.000 em 1991 e \$ 44.000 em 1990	518.116	309.427
Contas a receber adiantadas de construção	508.168	137.412
Devido a agências governamentais		407.678
Estoque	1.093.241	1.074.513
Outras despesas antecipadas	407.578	401.562
Ativo circulante total	3.267.654	2.995.698
Ativo imobilizado		
Terreno	351.772	351.772
Prédios	3.171.950	2.519.845
Móveis, acessórios e equipamentos	2.988.073	2.644.801
Melhorias de arrendamento	242.434	183.635
Propriedade sob arrendamento de capital	703.778	703.778
Construção em andamento	68.138	531.594
	7.526.145	6.935.425
Menos depreciação e amortização acumuladas	(1.290.565)	(854.473)
	6.235.580	6.080.952
Outros ativos		
Desenvolvimento de área e contratos de licença, livres de amortização acumulada	923.970	988.314
Outros intangíveis, livres de amortização acumulada	273.737	316.960
Outros	151.604	208.898
	\$ 10.852.545	\$ 10.590.822
Passivos e patrimônio líquido dos acionistas		
Passivo circulante		
Contas a pagar e despesas acumuladas	\$ 3.085.318	\$ 3.198.694
Impostos de renda a pagar	37.224	256.293
Promissórias a pagar		250.000
Parcela circulante – LTD	203.629	174.134
Parcela realizável de arrendamento de capital	19.655	17.178
Passivo circulante total	3.345.826	3.896.299
Dívidas de longo prazo, menos correntes	2.848.573	3.052.597
Obrigações de arrendamento de capital, menos correntes	628.199	648.552
Outros exigíveis a longo prazo	731.783	483.534
Participação minoritária	2.602	13.821
Exigível total a longo prazo	4.211.157	4.198.504
Patrimônio líquido dos acionistas		
Ações ordinárias, valor nominal \$ 0,01/ação		
10.000.000 ações autorizadas		
1.080.000 ações emitidas	10.800	10.800
Capital integralizado superior ao valor nominal	1.041.170	774.267
Ganhos retidos	2.243.592	1.710.952
	3.295.562	2.496.019
	\$ 10.852.545	\$ 10.590.822

TABELA D – Quick Lube Franchise Corp.: fluxo de caixa consolidado

Atividades operacionais	Exercício findo em 31 de março		
	1991	1990	1989
Receita líquida	\$ 532.640	\$ 764.794	\$ 524.211
Ajustes para reconciliar a receita líquida das operações contínuas para caixa líquido			
Depreciação e amortização	612.063	526.750	414.971
Provisão para perdas financeiras sobre contas a receber	16.615	30.510	5.559
Provisão para imposto de renda diferido	(15.045)	12.519	50.388
Participação minoritária em perdas financeiras de subsidiárias	(11.217)	(129.589)	(83.726)
Perda (ganho) em alienação de ativos imobilizados	33.301	(420)	N/D
Mutações em ativos e passivos operacionais			
Contas a receber	(225.304)	(58.700)	(135.585)
Estoque	(18.728)	(273.559)	(286.037)
Despesas antecipadas e outras	(6.016)	(102.117)	(34.334)
Contas a pagar e despesas acumuladas	(113.376)	559.456	1.409.042
Imposto de renda a pagar	(219.069)	404.068	(620.434)
Devido a acionistas e afiliadas	N/D	N/D	(43.742)
Outros exigíveis a longo prazo	263.294	167.501	84.697
Caixa líquido fornecido por atividades operacionais	849.158	1.901.213	1.285.010
Atividades de investimento			
Compras de ativos imobilizados	(599.327)	(1.922.892)	(1.922.852)
Procedimentos para vendas de ativo imobilizado	374.592	8.523	782.519
Aquisição de contratos de licença	(44.000)	(127.000)	(117.000)
Aquisição de outros intangíveis	(2.615)	(327.549)	(2.500)
Mutações em contas a receber adiantadas de construção	(370.756)	593.017	(601.525)
Mutações em outros ativos	43.894	(138.816)	11.908
Caixa líquido usado em atividades de investimento	(598.212)	(1.914.717)	(1.849.450)
Atividades financeiras			
Procedimentos de empréstimos de longo prazo e linha de crédito giratória	4.940.000	4.026.441	2.448.071
Procedimentos de empréstimo de partes relacionadas	N/D	N/D	19.600
Principais pagamentos em empréstimos de longo prazo	(5.364.529)	(3.463.693)	(2.658.534)
Principais pagamentos em empréstimos de partes relacionadas		(19.600)	(7.216)
Principais pagamentos de obrigações de arrendamento de capital.	(17.876)	(38.048)	N/D
Rendimento de venda de ações ordinárias e contribuições de capital	266.903	97.201	19.600
Caixa líquido fornecido por (usado em) atividades financeiras	(175.502)	602.301	(178.479)
Aumento (diminuição) em caixa	75.444	588.797	(742.919)
Caixa no início do exercício	665.106	76.309	819.228

Relação da Super Lube com suas franqueadas

Apesar do financiamento ponte de \$ 10 milhões ao final de 1985, seguido de uma oferta pública inicial bem-sucedida, o crescimento da Super Lube continuava ultrapassando sua capacidade de financiá-la. Ao final da década de 1980, a Super Lube estava em inadimplemento técnico com seus credores. A Hus-

ton fechou um negócio para a aquisição de 80% da empresa em um esquema de reestruturação de dívida. No entanto, durante a época dos problemas financeiros cada vez maiores da Super Lube e a posterior transação com a Huston, os franqueados ficavam cada vez mais descontentes.

Uma relação de franquia é regida por um contrato chamado contrato de licença. Como uma franquia de “formato de empresa”, o franqueador oferece ao

franqueado os direitos de entrar em um sistema de negócios usando o nome comercial, a marca comercial, as marcas de serviço, o conhecimento e o método de realizar negócios do franqueador. O franqueado está contratualmente vinculado a um sistema de operações e a pagar ao franqueador um *royalty* sob a forma de porcentagem de vendas.

O contrato de licença da Super Lube exigia que o franqueador realizasse o desenvolvimento do produto e tarefas para garantir a qualidade. A Super Lube havia tomado uma decisão estratégica, no início de sua existência, no sentido de vender franquias com base em contratos de desenvolvimento de áreas. Esses franqueados haviam progredido e se tornado um grupo de empresas sofisticadas totalmente integradas. À medida que os franqueados cresciam com múltiplos estabelecimentos e se tornavam cada vez mais autoconfiantes, ficava difícil justificar os *royalties*. Quando o franqueador deixou de cumprir suas tarefas obrigatórias por contrato porque seus problemas financeiros cresceram e pesaram cada vez mais até o final da década de 1980, a revolta de um franqueado veio à tona.

A era Huston se inicia

Os novos proprietários, a Huston Oil, rapidamente substituíram quase toda a equipe administrativa da Super Lube. O novo CEO era um funcionário antigo de uma subsidiária da Kmart. Ele assumiu uma posição de linha dura em relação ao modo como o sistema de franquias operaria e ao fato de que o óleo para motores da Huston seria uma parte importante dele. A primeira convenção nacional depois da tomada de poder de Huston foi um desastre. Os franqueados, já decepcionados, ficaram consternados com o foco do franqueador sobre a venda de óleo para motores em vez da lucratividade no nível dos centros de serviços.

Herget decidiu fazer uma análise completa da relação histórica entre a Quick Lube Franchise Corporation e a Super Lube. Três meses de pesquisas e documentação levaram a Quick Lube Franchise Cor-

poration a convocar uma reunião com a Huston para analisar as descobertas e abordar preocupações.

A reunião foi realizada nos escritórios do franqueador com Herget e o CEO e vice-presidente executivo do franqueador. Herget descreveu a reunião assim:

A sessão se resumiu a um monólogo meu de três horas, seguido da Super Lube rejeitando o passado como relevante para a relação. Educadamente, pediram-me para confiar que o desempenho futuro do franqueador seria melhor e para eu tratar o passado como custo incorrido. Em resposta à minha preocupação de que a Huston poderia ter um conflito de interesses ao me vender produtos, bem como ser o franqueador e ter uma obrigação em promover a lucratividade dos centros de serviços, eles responderam que a Huston tirou a Super Lube de uma confusão e que os franqueados deveriam agradecer, e não brigar.

Litígio

O conselho administrativo da QLFC recebeu o relatório de Herget e lhe disse para escolher um escritório de advocacia e entrar em litígio contra a Huston. Os três meses de pesquisa da QLFC foram fornecidos ao escritório de advocacia. Uma ação contra a Huston foi impetrada três meses depois da fracassada “reunião de cúpula” entre a QLFC e a Huston.

A Huston negou as acusações e entrou com uma reconvenção. Buscas de documentos, afastamentos e manobras jurídicas gerais vinham ocorrendo havia três meses quando os advogados da QLFC receberam uma ligação telefônica da Huston solicitando uma reunião. Herget imediatamente convocou uma reunião do conselho e se preparou para fazer uma recomendação para o plano estratégico da QLFC.

Este estudo de caso foi preparado pelos professores Stephen Spinelli e William Bygrave. © Copyright Babson College, 1991. Todos os direitos reservados.