

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**FRANCHISING: UMA ABORDAGEM SOBRE LOJAS DE
CONVENIÊNCIA**

Carolina de Oliveira Mariano da Silva
Nº. de Matrícula: 9715268-9

Orientador: José Henrique Tinoco de Araujo

Novembro de 1999

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

FRANCHISING: UMA ABORDAGEM SOBRE LOJAS DE CONVENIÊNCIA

“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor”.

Carolina de Oliveira Mariano da Silva
Nº. de Matrícula: 9715268-9

Orientador: José Henrique Tinoco de Araujo

Novembro de 1999

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”.

III.2.	Franqueado:	Vantagens	e	23
Desvantagens.....				
IV.	Como se tornar um franqueado (adquirindo uma			28
franquia).....				
IV.1.	Que postura deve ter o candidato a	28		
franqueado.....				
IV.2.	Principais	aspectos	36	
jurídicos.....				
V.	Tipos			de 40
Franchising.....				
.....				
VI.	Lojas de Conveniência -	Postos	de	45
Serviços.....				
.....				
VII.	Relação entre períodos de crescimento / recessão em nossa			53
economia e o Franchising.....				
.....				
VIII.				59
Anexo.....				
.....				
VIII.1.	Anexo I: A lei n.º. 8.955, de 15 de dezembro de 1994			59
(última revisão em junho de 1999).....				
.....				
IX.	Conclusão.....			65
.....				
X.	Bibliografia.....			69
.....				
X.1.	Livros.....			69
.....				
X.2.	Jornais.....			71
.....				
X.3.	Revistas.....			71
.....				
X.4.	Internet.....			72
.....				

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela	01:	Índices	e 36
Percentuais.....			
Tabela	02:	Características - Franqueado	e 43
Franquias.....			

I. INTRODUÇÃO

Desenvolveremos aqui um tema bastante interessante e que hoje tem se mostrado como uma forte tendência de mercado - as *Franquias*. Devido à vasta extensão do assunto e a sua generalidade, vamos nos ater mais detalhadamente a um setor específico dentro do “Universo Franquias” - o de Franquias de Alimentação. Aprofundando-nos ainda mais, vasculharemos o segmento de Franquias de Conveniência, as quais se caracterizam pelas já tão populares Lojas de Conveniência em postos automotivos.

O setor de Lojas de Conveniência tem se tornado um nicho relevante para a expansão destes tipos de franquias, pois funcionam num período de 24h por dia e 7 dias por semana além de terem um público seletivo, de bom poder aquisitivo - classes A e B, jovem (de 18 a 35 anos) e consumista. Estas características têm atraído cada vez mais empresas diferentes (McDonald's, Casa do Pão de Queijo, Pão do Bairro, Bob's,

Subway, etc.) com o intuito de incremento de vendas, crescimento da participação de mercado e, por que não, fortalecimento das marcas.

Pode-se observar que as sucessivas crises que enfrentamos, sejam elas passadas ou presentes, impactam agressivamente na economia. Esse impacto pode ser percebido das mais variadas formas e entre elas está o grande número de trabalhadores que são dispensados de seus postos de serviço e a criação de novas franquias.

As formas de pesquisa utilizadas nesta monografia foram livros, jornais, revistas especializadas, sites na Internet relacionados ao assunto e entrevistas pessoais. Com isso diversificamos ao máximo as fontes de informação a fim de trazer riqueza de conteúdo para o leitor.

O principal objetivo deste trabalho é delinear o sistema de Franchising, entendendo o que este representa para os franqueadores, franqueados, consumidores e funcionários, relacionando o *boom* de franquias e momentos de nossa economia. Também esclareceremos a nomenclatura e os termos básicos utilizados, deixando o leitor a par dos jargões da área em questão.

Por fim, esperamos que todos possam aprender um pouco mais sobre este tema tão fascinante e que a tantos tem atraído. A linguagem utilizada é bastante direta e permite o fácil e rápido entendimento do

texto. Desta forma, gostaríamos de atingir o maior número possível de leitores, levando a eles informações pertinentes sobre este segmento de negócio em franca expansão - as Franquias.

II. COMO SURTIU E O QUE É FRANCHISING

II.1. COMO SURTIU O FRANCHISING

O termo em inglês *Franchising* vem de outra palavra, o *Franchise*, que significa, literalmente, **direito, privilégio**. Porém, a origem do termo é mais remota, vem da Idade Média, onde *franchise* representava o privilégio de ter algumas liberdades, vantagens e autonomias. Essa liberdade era aplicada a cidades, países e/ou a seus cidadãos, e pode ser descrita como liberação no pagamento de impostos, não-serviência, livre circulação entre outros tipos de privilégios.

O Franchising em si surgiu há muito tempo, quando houve a concessão de uso/distribuição de produtos por terceiros, utilizando-se da marca/nome dos proprietários originais do negócio. A primeira franquia de que se tem notícia é, na realidade, uma forma bastante rudimentar de cessão de direitos: A Igreja Católica concedia a determinados senhores de terra autorizações para que os mesmos cobrassem e coletassem os impostos devidos à instituição. Estes senhores retinham uma parte do montante acumulado e entregavam a maior quantia à Igreja da qual recebiam esta concessão. Estava iniciado o jogo das Franquias que evolui ao passar das mãos dos senhores para as dos mascates, destes para as dos mercadores e assim sucessivamente, até que do formato original pouco, ou nada, restasse.

Entre os anos de 1850 e 1860 surgiu nos Estados Unidos um dos tipos de franquia que vemos até hoje. A *Singer Sewing Machine Company* decidiu ampliar sua participação no mercado e outorgou a vários comerciantes independentes o direito de comercializar os produtos Singer e fazer uso da marca. Com isso, a Singer atingiu seu objetivo, tornou-se conhecida em praticamente todo o território dos Estados Unidos, fortaleceu seu nome, e propiciou aos comerciantes um meio de investimento com baixos riscos, tendo estes que usar seu próprio capital para a formação do negócio. Outras empresas seguiram o exemplo da Singer ainda no século passado, tais como a *General Motors* (1898), para a distribuição de seus veículos e a *Coca-Cola* (1899), para o engarrafamento de seu refrigerante.

A partir destes sucessos no século XIX, muitas outras companhias começaram a ampliar sua área de atuação através do sistema de franquias. Entre elas podemos destacar a rede de supermercados *Piggly Wiggly* (1917), *Hertz Rent-a-Car* (1921), a primeira cadeia de fast-food *A & W Root Beer* (1925), a famosa *Roto-Rooter* (1935), as companhias de petróleo ainda na década de 30, e em 1955, a primeira loja *McDonald's*.

Não obstante, foi somente após a II Guerra Mundial que as franquias tiveram seu *boom*. Inúmeros ex-combatentes, ao voltarem para os Estados Unidos, tentaram estabelecer-se em outros empregos. Porém, a dificuldade de adaptação era grande. Por possuírem características relevantes para a formação de um negócio empreendedor, muitos se viram frente a uma oportunidade única, já que tinham o incentivo e facilidade para a tomada de empréstimos junto à Small Business Administration (órgão subordinado ao Departamento de Comércio Americano do Governo Federal), que viu nestes homens e nas franquias uma forma de investimento de poucos riscos e com retornos seguros e lucrativos, pois as empresas franqueadoras não deixariam suas franquias irem a míngua.

No Brasil, o franchising só começou a se difundir a partir de 1960 com o *Yázigi* e *O Boticário*, em 1979, apesar de termos relatos de um sistema de franchising moderno já no início do século. Em 1910, o baiano Arthur de Almeida Sampaio possuía a fábrica de calçados *Stella*,

com produtos populares vendidos em grandes quantidades na capital Salvador. Com o intuito de levar para o interior os seus calçados, Arthur selecionou os melhores representantes, garantindo, assim, sucesso a sua franquia.

As características do franchising moderno antecipadas por Arthur foram a seleção de franqueados, descentralização do negócio (o ponto, instalações, despesas etc. corriam por conta do representante) e padronização visual (Arthur fornecia os produtos e as placas de propaganda com seu logotipo nelas estampado). O contrato, entretanto, era “de boca”, na base da palavra, não havia nada registrado, nenhum documento descrevendo direitos e deveres como há hoje.

Na década de 70 presenciamos o surgimento e firmação dos *shopping centers*, obrigando o varejo a ter uma postura mais profissional e voltada para o consumidor final que procurava um alto padrão de qualidade nas mercadorias. Foi aí, então, que muitos empresários perceberam as vantagens do sistema de franquias, podendo controlar padronagem, distribuição, custos, lançamentos, propaganda, enfim, homogeneizar sua produção e oferecer itens com características associadas à qualidade de sua marca.

No início da década de 80, a crise enfrentada pelo país provocou um alto desemprego e achatamento salarial. Muitos foram despedidos e, ao invés de continuar procurando por um bem escasso - o emprego,

resolveram criar seus próprios negócios. Houve uma quantidade enorme de micro e pequenas empresas surgindo sem apoio, com “diretores” sem experiência no ramo de atuação, sem base de trabalho etc. Conseqüência: a maior parte destas empresas quebrou.

Após a quebradeira geral nos anos 80, os empresários passaram a procurar por investimentos menos arriscados e encontraram no sistema de franquias um “porto seguro”. A insegurança dessa década e a chance de se ter franquias propiciaram duas coisas importantes: a primeira foi a expansão de negócios das grandes empresas, que conseguiram ampliar sua fatia de mercado sem grandes custos; e a segunda foi que pessoas com pouco capital puderam investir e tomar frente de um empreendimento sem riscos. O ciclo estava fechado: quem tinha queria fornecer, e quem não tinha queria adquirir.

Todavia, apenas em 1987 foi criado um órgão de apoio ao franchising. Surgia, em São Paulo, a ABF - Associação Brasileira de Franchising, com os seguintes objetivos:

- a) “Divulgar o franchising e as vantagens de sua utilização para os envolvidos - franqueador, franqueado e consumidor ;
- b) “Promoção da defesa do sistema junto às autoridades, associações de classe e formadores de opinião em geral;
- c) “Incentivar o aprimoramento técnico daqueles que praticam, ou têm intenção de praticar o franchising no Brasil;

- d) “Manter intercâmbio constante com as entidades congêneres existentes em outros países;
- e) “Estabelecer padrões mínimos que ajudem a moralizar o mercado;
- f) “Garantir seriedade e profissionalismo no emprego do sistema em nosso país” (“sic”).¹

A partir deste ano de 1987, o sistema de franquias passou por transformações que o levaram a uma evolução notável, nos mostrando novos horizontes.

II.2. O QUE É FRANCHISING E OS TERMOS UTILIZADOS

Como já deve ter ficado claro, *franchising* é uma estratégia de comercialização de produtos e serviços que pode incluir produção, distribuição e a comercialização em si. É uma forma de expansão com baixos custos e uma excelente oportunidade para quem quer ter um negócio próprio. Além disso, o franchising se refere a um vínculo comercial entre duas partes, o franqueador e o franqueado, onde o primeiro cede direitos de uso de sua marca, tecnologia, distribuição, etc. ao segundo, e este se compromete a manter os padrões de qualidade, propaganda, uniformização do uso da marca estabelecidos pelo acordo.

Por *franqueador* entende-se que seja o detentor da marca, aquele que quer expandir seus negócios sem ter gastos elevados. *Franqueado*

¹ CHERTO, Marcelo Raposo. *Franchising: revolução no marketing*. Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1989, pg. 18.

é aquele que adquire os direitos de usar a marca do franqueador, arcando com os custos de montagem do negócio; gerencia independentemente, mas sob a supervisão do franqueador, atendendo às regras do contrato de franquias e do padrão de qualidade.

Pelo contrato fica estabelecido que o franqueado deve pagar ao franqueador uma *taxa de franquia* (valor pago pela aquisição dos direitos de uso da marca do franqueador), uma taxa para o *fundo de propaganda* (esse montante é gerenciado pelo franqueador para custeio de campanhas publicitárias que têm como objetivo elevar o consumo nos *PDV's* - pontos de venda) calculada como uma porcentagem do *faturamento bruto* (o quanto é ganho ao final de cada período, sem o desconto de impostos e outras deduções. Se considerarmos todas as deduções, teremos o *faturamento líquido*). Há ainda os *royalties*, que literalmente são os direitos de patente e que devem ser pagos mensalmente (ou por períodos pré-determinados em acordo); podem ser calculados sobre as vendas ou embutidos em produtos fornecidos pelo franqueador.

Um outro conceito que precisamos esclarecer é o de *Master-Franqueado*. Uma “master-franquia é a concessão do direito de revender o know-how de implantação, operação e comercialização da linha de produtos ou serviços de uma franquia para uma região ou território precisamente definidos. Um master-franqueado, por força contratual, passa a deter o direito de subfranquear as unidades de negócio, atuando

como substituto do franqueador. Para ter esse direito, normalmente paga uma taxa bem maior ao franqueador, proporcional ao potencial do território. O franqueado-master repassa ao franqueador um percentual de todas as taxas que recebe pela concessão de subfranquias.”² Todos os outros procedimentos com relação às unidades próprias e franqueadas serão os mesmos, funcionarão como se o master-franqueado fosse o franqueador original do negócio. Esses procedimentos serão tratados mais adiante.

A magia do sucesso do franchising está no trabalho em conjunto entre o franqueador e o franqueado. Devido a este trabalho conjunto os índices de êxito têm sido elevadíssimos nos mais diversos ramos de atividade.

Termos comuns são utilizados por todos os que lidam com franchising. Em qualquer publicação relacionada ao tema, serão encontradas abreviações e siglas que podem parecer perturbadoras. Como mostraremos, essas siglas são fáceis de serem memorizadas, têm lógica em seu significado e nos ajudam na compreensão de textos importantes para o negócio de franquias. Vejamos o glossário abaixo:

- ◆ **C** - **Compras**
- ◆ **EI** - **Escolha de Instalações e equipamentos**
- ◆ **F** - **Faturamento**

² Jornal O Estado de Minas, MG, 09 de setembro de 1999.

- ◆ **FB** - Faturamento **B**ruto
- ◆ **FL** - Faturamento **L**íquido
- ◆ **FI** - Apoio do franqueador (nem sempre gratuito) para o Financiamento do Investimento
- ◆ **NA** - Não se **A**plica na atual situação
- ◆ **NC** - Não **C**obra
- ◆ **NF** - Não forneceu
- ◆ **NS** - Não **S**oube informar
- ◆ **NT** - Não **T**em o dado
- ◆ **MP** - **M**aterial **P**romocional
- ◆ **OM** - **O**rientação sobre **M**étodos de trabalho a utilizar
- ◆ **PA** - **P**rojeto **A**rquitetônico para nova franquia
- ◆ **PF** - **P**rojeto **F**inanceiro para a nova franquia
- ◆ **PM** - **P**rojeto **M**ercadológico
- ◆ **PN** - **P**rojeto organizacional da **N**ova unidade
- ◆ **PO** - **P**rojeto de **O**peração/produção para nova unidade
- ◆ **PP** - **P**ropaganda
- ◆ **TR** - **T**reinamento
- ◆ **UF** - **U**nidade **F**ranqueada
- ◆ **UP** - **U**nidade **P**rópria
- ◆ **V** - **V**endas
- ◆ **Praças de Interesse:** Nas respostas, são utilizadas as siglas de cada Estado da Federação ou de suas regiões. Nomes de cidades e países são informados por extenso.

- ◆ **Valores:** Para garantir a utilidade deste guia como material permanente de referência, todos os valores são expressos em dólares pela cotação de venda do câmbio comercial”;³
- ◆ **PDV: Pontos de Venda** (ou pontos de varejo).

Tendo em mãos estes parâmetros não haverá problemas sob circunstância alguma. Podemos, agora, dar um passo adiante em nossa análise.

³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, Site Internet. Última atualização: Junho 1999.

III. VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UM FRANCHISING

Como poderá ser visto, há inúmeras vantagens e desvantagens em adquirir uma franquia ou franquiar sua marca. Isso, porém, depende do posicionamento de cada um frente a este negócio, quais seus objetivos, expectativas, conhecimentos e disposição em aceitar os riscos impostos por qualquer empreendimento. Alguns destes itens estão relacionados de uma forma simples para que seja fácil o entendimento por todos do que estamos tratando. Vejamos:

III.1. FRANQUEADOR: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Entre as vantagens do sistema de franquias para o franqueador podemos citar:

- a) **Rápida Expansão:** O fato de o franqueador dispor dos recursos humanos e financeiros dos franqueados facilita a expansão do negócio que, assim, pode crescer a velocidades altíssimas se houver candidatos aptos a se tornarem franqueados. Caso o franqueador dependesse apenas de seus recursos, a expansão ocorreria em um ritmo muito mais lento sem dúvida;
- b) **Maior cobertura geográfica:** A possibilidade de ter unidades franqueadas em locais distantes da empresa-sede, a matriz, é bastante atrativa e importante, já que os franqueados têm conhecimento do mercado local e podem adaptar o *know-how*⁴ do franqueador ao seu público. Desta forma, a ocupação de regiões antes inexploradas se torna factível, além de permitir a expansão interna e externa da marca, isto é, expansão para os mercados interno e externo;
- c) **Maior motivação por parte dos franqueados:** Como os franqueados dependem de sua própria administração para alcançar o sucesso e reaver o capital investido, há uma dedicação extrema em tornar o negócio o mais rentável e competitivo possível, o que normalmente não se encontra em uma unidade própria gerenciada por um funcionário do franqueador. Faturamento, rentabilidade, resultado, sucesso, enfim, sobrevivência da franquia estão intimamente ligados à dedicação dispensada pelo administrador, e tanto maior será esta dedicação

⁴ Palavra em inglês amplamente utilizada a fim de descrever conhecimento, técnica, experiência, perícia.

quanto maior o grau de comprometimento deste para com o negócio;

- d) **Garantia e maior participação de mercado:** Os franqueados somente podem comercializar os produtos/serviços autorizados pelo franqueador, e este tem nos franqueados os maiores interessados no sucesso do empreendimento. Desta forma, a expansão das franquias implica em ampliação da produção e, conseqüentemente, maior participação no mercado, além de melhor utilização da mão-de-obra e redistribuição de produtos, no caso de sazonalidade;
- e) **Fortalecimento da marca:** Com as franquias há a divulgação dos produtos/serviços do franqueador, publicidade, promoções etc. através de maior exposição na mídia, o que aumenta o *recall*⁵ da marca. Toda essa publicidade é patrocinada pelo Fundo de Propaganda⁶ (FP) que cresce à medida que o faturamento bruto do PDV aumenta. Portanto, quanto mais se trabalhar a marca/produtos/serviços através de propaganda, mais confiantes e predispostos à compra estarão os consumidores finais, proporcionando uma saída maior dos produtos/serviços, elevando o faturamento, o fundo de propaganda, as vendas, formando um ciclo positivo se bem planejado;
- f) **Menores responsabilidades:** O franqueador e sua rede de franqueados são jurídico-financeiramente semi-independentes. Quaisquer aspectos trabalhistas com os funcionários dos PDV's ou

⁵ Palavra em inglês que significa lembrança, memorização, recordação.

⁶ Fundo de Propaganda: calculado como uma porcentagem do faturamento bruto (taxa variável de uma franquia para outra, mas normalmente em torno de 2% a 3%).

quaisquer problemas com sinistros, bem como atos e omissões, por exemplo, são de responsabilidade de ambos, cada um com sua parcela;

- g) **Melhores representantes:** Para facilitar o sucesso da franquia o franqueador busca selecionar seu time de franqueados. Os candidatos a este posto geralmente são pessoas influentes e de prestígio em sua região, são líderes, conhecedores do mercado local, permitindo transferir à franquia uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes;
- h) **Redução de custos:** O franqueado procurará novas formas de reduzir os custos do seu PDV além daquelas sugeridas pelos franqueadores. Assim que descobrir informará à matriz que passará a experiência aos outros franqueados da rede, diminuindo os custos como um todo. A quantidade de produtos comprada, por ser grande, tem um custo menor por unidade, e a distribuição destes mesmos produtos à rede franqueada pode ter seu custo reduzido se uma competente logística de transporte for utilizada.

As desvantagens para o franqueador não devem ser encaradas apenas como pontos negativos, mas como marcos a serem conquistados, como desafios. Entre essas desvantagens podemos citar:

- a) **Redução do controle dos PDV's:** No sistema de franquias o franqueador tem o franqueado como um sócio, e controla indiretamente o PDV. Além disso, quanto maior a distância, menor o controle efetivo do PDV. Para contornar esta deficiência imposta

pelo afastamento físico entre pontos de venda e a matriz, auditorias e fiscalização constantes fazem-se necessárias, seja pessoalmente ou através de um sistema eficiente de transmissão de dados, onde os mesmos podem ser analisados para se verificar o andamento dos negócios;

b) **Maiores custos de supervisão:** Justamente por não possuir controle total sobre as unidades franqueadas, o franqueador precisa estabelecer em seus manuais os critérios, procedimentos e formas de operação da franquia; precisa treinar seus franqueados e funcionários; precisa fazer auditorias constantes, adquirir um bom sistema informatizado para controle de dados, checar normas, políticas, desempenho, tudo isso a fim de evitar desvios das proposições iniciais. E quanto maior a rede, maiores também serão os custos de se manter todas estes quesitos em perfeito funcionamento;

c) **Disputas com os franqueados:** Quando a franquia é nova, normalmente os franqueados são dependentes dos franqueadores. No entanto, com o passar do tempo, a aquisição de *know-how* e com a prática, os franqueados se tornam mais independentes e começam a questionar as orientações do franqueador, podendo se reunir em grupos (Conselho de Franqueados) para exercer pressão, suspenderem o pagamento de *royalties* e até mesmo a mudança de “bandeira” (“sic”) ⁷. Atitudes como essas podem causar o desgaste da marca e ser prejudicial a toda a rede de franqueados;

- d) **Risco de desistência:** O que mais impulsiona um franqueado a deixar de sê-lo é a lucratividade abaixo do esperado e do contratado, desmotivando o empreendedor e facilitando sua ida para uma posição concorrente - e com o agravante de conhecer o seu sistema e ter o seu know-how. Por esse motivo é preciso que o franqueador esteja sempre analisando a rentabilidade e lucratividade de seus franqueados, tomando as medidas cabíveis para manter as margens de lucro dentro da previsão do ROI (Return on Investment, ou Retorno sobre investimento realizado);
- e) **Perda de liberdade:** O franqueador perde a liberdade de, deliberadamente, lançar um produto em sua rede. Agora é preciso antes testar o novo produto em uma loja própria, verificar custos, retornos, giro de mercadoria, pericibilidade, margens aplicáveis e somente após este período de testes - com resultados positivos! - é que se deve conversar com os franqueados sobre a implantação de novos produtos;
- f) **Perda de padronização:** O franqueado pode querer estabelecer novos processos de comercialização e adicionar novos produtos ao mix⁸. No entanto, todos os produtos disponibilizados pelo franqueador já foram previamente avaliados e determinados para atender ao nicho de mercado de atuação de suas franquias. Caso o franqueado venha a “inovar”, pode haver descaracterização do padrão da franquia e perda do foco mercadológico, isto é, como o consumidor vê a marca;

⁷ CHERTO, Marcelo Raposo. *Franchising: revolução no marketing*. Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1989, pg. 50.

⁸ Mix de produtos/serviços: relação de produtos e/ou serviços oferecidos ao público consumidor.

- g) **Erro de seleção de franqueados:** Os franqueados são o motor da franquia. Portanto, devem ser muito bem selecionados antes da assinatura dos contratos, ou corre-se o risco de ver seu franqueado desistindo ante a primeira dificuldade, na qual se sentirá desmotivado;
- h) **Expansão sem planejamento:** Uma expansão sem planejamento pode causar desabastecimento nos PDV's quando as vendas crescerem e a produção não acompanhar esse crescimento. Um mau atendimento e a falta de produtos não têm um bom impacto sobre o consumidor, que passa a não se sentir bem no local, provocando estragos enormes, já que deixa de comprar na loja, não a indica para amigos e ainda pode fazer propaganda negativa;
- i) **Retornos mais longos:** Quando se investe em unidades próprias o capital necessário é maior, mas o prazo de retorno é bem menor do que quando se institui o sistema de franquias. No entanto, com o mesmo capital para a instituição de uma unidade própria poder-se-ia expandir o negócio com várias unidades franqueadas as quais trariam um excelente retorno para o franqueador, apesar de ser em um prazo mais longo.

III.2. FRANQUEADO: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Assim como para os franqueadores, para os franqueados existem inúmeras vantagens e desvantagens no sistema de franquias. Agora percorreremos as vantagens mais importantes.

- a) **Apoio por parte do franqueador (redução de custo):** O franqueador auxilia o franqueado em diversos aspectos, tais como a escolha do ponto, projeto arquitetônico, aquisição de produtos e contato com fornecedores, treinamento do franqueado e seus funcionários, especificação de máquinas e equipamentos, por vezes financiamento da obra etc. Tudo isso tem como objetivo não deixar a franquia fracassar e oferecer custos mais baixos para o franqueado, já que todas as modificações e adequações foram previamente testadas na unidade-própria;
- b) **Marca conhecida (maior chance de sucesso):** Iniciando um negócio com uma marca conhecida faz com que o franqueado “pule” etapas de erro/acerto em seu negócio, poupando-lhe tempo e, acima de tudo, capital financeiro. Além disso, o franqueador o auxilia na instalação do ponto de venda, transferindo boa reputação e reconhecimento do público pela marca;
- c) **Plano mercadológico:** O franqueado recebe do franqueador todo um sistema já testado e aprovado de sucesso. Estes testes são realizados nas unidades-próprias do franqueador, sem pôr em risco o franqueado e o nome de sua rede de franquias;
- d) **Publicidade:** Com a padronização da marca e o pagamento do Fundo de Propaganda, o franqueador pode idealizar campanhas publicitárias de maior volume e melhor qualidade, abrangendo uma área mais ampla, coisa que um empreendedor sozinho não conseguiria;
- e) **Inovação constante:** Novos produtos e novas técnicas de marketing estão sempre sendo testados, e os antigos sendo

aprimorados. Seus benefícios são imediatamente repassados para a rede;

- f) **Feedback:** Por estar em contato com seus franqueados, o franqueador tem a capacidade de fazer mudanças em suas estratégias de forma rápida, a fim de evitar possíveis desvios da rede;
- g) **Maior crédito e maior lucratividade:** Devido ao tamanho da rede o franqueador pode dar apoio ao seu franqueado de forma que este consiga vender seus produtos a um preço menor que a concorrência. O sistema de créditos conhece as ligações entre franqueado e franqueador, o que facilita a obtenção de créditos devido ao “lastro” do franqueador, possibilitando ao franqueado ter maiores lucros, não só pelos créditos como por prazos de pagamento maiores (fatura de notas de compra), menores custos de instalação, rateio da taxa do fundo de propaganda etc. Essas facilidades ainda permitem que o faturamento dos meses de operação auxilie na amortização das dívidas;
- h) **ROI (Return on Investment):** O Retorno sobre Investimento será mais rápido em uma unidade franqueada do que se o empreendedor estivesse sozinho. Isso ocorre porque o franqueador influi positivamente sobre a redução de custos e alongamento de prazos, favorecendo a obtenção de lucros líquidos;
- i) **Independência financeira:** O vínculo contratual com o franqueador se dá em termos de marca/produto/serviço. O franqueado é independente jurídico e financeiramente do

franqueador, e todas as operações financeiras são de responsabilidade do franqueado, que se compromete a utilizar o nome fantasia e seguir as determinações operacionais do franqueador.

Como o leitor pode observar, são vantagens interessantes de que dispõe o franqueado, sobretudo no que diz respeito ao apoio do franqueador repassando seu know-how e experiência, reduzindo, assim, os riscos e facilitando a obtenção de lucros. Porém, nem tudo são flores. Vamos ver quais as desvantagens enfrentadas pelo franqueado e verificar se vale ou não a pena aderir a um sistema de franchising.

- a) **Iniciativas individuais reduzidas:** Um empreendedor tem como característica grande criatividade. Numa rede de franquias este espírito é tolhido e deve ceder lugar à aceitação da padronização da rede. Caso deseje o franqueador fazer alguma mudança, deve submeter esta idéia ao crivo do franqueador - se aprovada, será implantada não só em sua loja como em todas as outras; se não for aceita, não poderá ser instituída em nenhuma das unidades da rede;
- b) **Supervisão mais intensiva:** Visitas constantes do pessoal do franqueador se fazem necessárias para verificação do cumprimento das determinações operacionais e de padronização. Além disso, é exercido controle sobre o faturamento e despesas das lojas para a cobrança de taxas (fundo de propaganda, royalties e o que mais incidir sobre o faturamento bruto ou

líquido). No entanto, essa auditoria também serve para a orientação do franqueado quanto aos seus pontos fortes e fracos, auxiliando-o a transpor estas dificuldades e corrigir possíveis erros de administração;

- c) **Localização forçada:** A decisão final sobre a localização do ponto será do franqueador que, com toda a sua experiência, tem capacidade para determinar qual é o melhor local para a implantação de sua franquia. A escolha ocorrerá baseada em uma pré-seleção do franqueado;
- d) **Restrições à venda do negócio:** Por descontentamento de uma das partes é possível a rescisão de contrato. No entanto, se o franqueado estiver insatisfeito e quiser negociar a franquia ou até mesmo o ponto, não deve fazê-lo sem o conhecimento do franqueador, que se incumbirá de selecionar novo franqueado para assumir o PDV;
- e) **Limitações na aquisição de estoques e equipamentos:** O franqueado somente poderá adquirir produtos do franqueador ou que tenham sido preestabelecidos por ele ao indicar os fornecedores aptos e que disponham da qualidade requerida para o desenvolvimento do sistema.

Bom, pesando os prós e os contras, verificando-se a existência de um franqueador responsável e que realmente seja um ponto de apoio constante ao franqueado, sendo o franqueado uma pessoa destemida e audaz, que não tenha receio de enfrentar adversidades e goste de

desafios, o sistema de franquias se torna uma opção mais do que segura para ser desenvolvida.

O franchising, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, tem vantagens sobre a criação de uma unidade-de-venda (PDV) que requer capitais de apenas uma das partes. Com o franchising a expansão se torna mais fácil, mais segura, mais rápida e menos onerosa para ambos, valendo a pena investir em tal modelo.

Entretanto, não devem investir em franchising as pessoas que não estejam dispostas a trabalhar duro para obter resultados. Nada vem de forma fácil. É preciso se dedicar ao negócio para obter os retornos visualizados. Também quem não tiver um espírito empreendedor, que desafie as dificuldades, quem não tiver visão e tino, deve deixar de lado a idéia de formar ou adquirir uma franquia. Se não houver uma análise fria das condições do negócio em questão e não houver, também, um planejamento eficiente a respeito da operacionalização do sistema, está fadado ao fracasso. É preciso transparência nas negociações com os franqueados e fornecedores, gerando confiança e um relacionamento forte, construtivo e duradouro.

Ainda, é necessário o conhecimento do ramo de negócio ao qual se pretende aderir, identificando tendências e mudanças, além do conhecimento das mercadorias/produtos com os quais o trabalho irá ser

desenvolvido. É preciso disciplina, maturidade e obediência. Ambas as partes - franqueador e franqueado, devem estar a par da responsabilidade que o franchising requer. Tem-se que gostar do que faz. O franchising requer profissionalismo.

Tom McIntosh, advogado americano especializado em franchising, tem um conselho muito importante a dar aos possíveis franqueados: “Nunca se apaixone por um negócio” (*Never fall in love with a deal*). Com isso ele quer dizer que se deve pensar muito seriamente sobre os prós e os contras da franquia que se quer adquirir, avaliando se se tem informações suficientes (e confiáveis!), se o franqueador realmente cumpre com seu papel, se o mercado para esta franquia não está saturado, enfim, se será um investimento seguro para seu dinheiro.

Lembrem-se: o franchising é algo que pode representar independência, mas deve ser levado a sério pelo franqueado e pelo franqueador. Mais uma vez, o franchising requer profissionalismo!

IV. COMO SE TORNAR UM FRANQUEADO (ADQUIRINDO UMA FRANQUIA)

IV.1. QUE POSTURA DEVE TER O CANDIDATO A FRANQUEADO

Existem várias etapas a cumprir antes de se tornar um franqueado. Neste capítulo damos conselhos úteis a quem se propuser a esta tarefa. Antes de mais nada, lembre-se que o ideal - por ser mais fácil - é que seja um ramo de atividade do qual já se tenha algum conhecimento; é preciso afinidade. Depois que se determina o ramo, uma vasta pesquisa deve ser desencadeada a fim de escolher o franqueador mais adequado. Bem, vamos a algumas das etapas deste processo.

O primeiro passo para se tornar um franqueado é ter certeza de que não há mais dúvidas a respeito do funcionamento do sistema de franchising. É também preciso ser sincero consigo mesmo ao perguntar: “Quero realmente ser um franqueado? Estou disposto a acatar as determinações de meu franqueador?” Caso a resposta a uma dessas perguntas, ou quaisquer outras for *não*, desista, pois ainda há tempo. Já se todas as respostas forem *sim*, vá em frente! Mas não esqueça: garra, determinação e paciência são fundamentais!!!

Antes de se decidir por uma marca, por uma franquia, pesquise e analise cautelosamente todas as propostas que surgirem. Se precisar de ajuda de uma pessoa especializada para entender melhor essas propostas, não hesite em procurar! Depois que tudo estiver bem compreendido, faça uma auto-análise e descubra se você dispõe das características necessárias para se tornar um bom franqueado e fazer seu negócio prosperar.

Procure por um franqueador que possa lhe oferecer segurança além de lhe dar apoio em serviços que possam fomentar dificuldades. Lembre-se que numa franquia o franqueador é responsável pela “transferência de tecnologia para implantação, administração e operação de um negócio. A marca, em si mesma, pouco vale”.⁹ Além disso, o

⁹ CHERTO, Marcelo Raposo & RIZZO, Marcus. *Franchising na prática*. Ed. McGraw-Hill, 1ª edição, São Paulo, 1994, p. 09.

franqueador deve permitir acesso aos fornecedores, às facilidades e aos benefícios proporcionados pelo sistema. E como franqueado você deve fornecer ao franqueador uma série de dados a respeito do andamento de seu PDV para que, cada vez mais, um bom trabalho seja desenvolvido e ele possa ajudar a fazer crescer seu empreendimento.

Mas... Por que devo comprar uma franquia? Em primeiro lugar porque você quer montar seu próprio negócio, ser independente dos patrões e chefes e ter uma atividade com riscos reduzidos. Depois, porque quer evitar erros e crescer mais rápido do que se estivesse sozinho. Com a experiência do franqueador consegue-se adquirir tudo o que se relaciona ao funcionamento de um negócio exatamente como o seu, desde a parte inicial do planejamento até a parte final de operação.

Vamos agora falar mais detalhadamente sobre os principais custos de aquisição de uma franquia e o que cada um deles remunera, ou seja, o que você está pagando, quanto e pelo quê.

- a) **Taxa de Franquia:** é paga pelo franqueado ao franqueador na assinatura do contrato, dando àquele o direito de uso da marca; é bastante variável e depende da tecnologia que será fornecida, do mercado, da força da marca, etc. A Taxa de Franquia remunera uma série de itens, dentre os quais podemos citar: treinamento para o franqueado e funcionários, assistência na seleção e negociação do ponto, projeto arquitetônico, layouts, bonificações para a inauguração e manuais de operação;

- b) **Royalties:** taxa paga periodicamente e calculada percentualmente sobre o faturamento bruto. Com os royalties adquire-se o direito de ter sempre a nova tecnologia repassada pelo franqueador e também apoio e continuidade dos serviços prestados;
- c) **Taxa de Propaganda e Promoção:** Serve para formar o Fundo de Propaganda, que tem por finalidade a divulgação da marca, produtos e/ou serviços da rede de franquias. É calculada também uma porcentagem sobre o faturamento bruto, além dos royalties. Como é paga por todos os franqueados, reduz o custo de uma boa propaganda da rede e, conseqüentemente, de sua loja.

Em termos reais, de quanto exatamente estamos falando? Já deve estar claro que este montante será diferente para cada ramo e tamanho de franquia que se quer adquirir. No entanto, é obrigação do franqueador informar com precisão esse valor, levando em consideração o custo total dos equipamentos, aquisição de ponto, reformas, serviços, além de quanto o novo franqueado terá que dispor durante o período de maturação de sua loja, isto é, até que o negócio se sustente por si só e comece a gerar lucros.

Normalmente, todos os itens relacionados a custos são convertidos para uma moeda estável a fim de não invalidar os cálculos num breve espaço de tempo - como aconteceria se utilizássemos a moeda brasileira com nossa corrosiva inflação. Portanto, para ter certeza do montante de seu capital faça uso deste artifício e projete seu Ativo, seu

Passivo e Patrimônio Líquido, além do Fluxo de Caixa Mensal. Em mão destes resultados, procure uma franquia que seja compatível com sua situação financeira e que possa informar com segurança o quanto deverá ser dispensado para a concretização da abertura de seu PDV.

Vamos ao próximo passo. Por onde começar a procurar? Hoje, no Brasil, o que não existe é falta de oferta de franquias. As opções são muitas, mas a mais adequada é aquela que se encaixa ao seu perfil como pessoa e como empreendedor, levando em consideração seu “caixa” e tudo o que foi mencionado anteriormente. Muitas entidades podem prestar assessoria neste âmbito, tais como a ABF e o IBF (Associação Brasileira de Franchising e Instituto Brasileiro de Franchising, respectivamente) que têm publicações periódicas a fim de proporcionar este tipo de orientação, como o “Guia de Oportunidades em Franchising”, por exemplo. Há feiras, seminários, publicações especializadas, artigos em jornais e revistas também.

Cuidado! Não se deixe enganar por aqueles que querem servir de “intermediários” entre você e o franqueador. Muitas vezes disfarçados de “consultores de franchising”, esses “corretores” não permitem que você tenha uma idéia exata do que se trata a franquia que lhe está sendo oferecida. No entanto, nem sempre esses consultores são prejudiciais. Aqueles que trabalham com profissionalismo, realmente orientando os clientes, são uma boa opção para o começo. Todavia, após o primeiro contato com o franqueador e sua equipe de vendas, prefira negociar

diretamente, sem intermediários - será melhor. Escolha você mesmo a franquia que irá adquirir. Não se deixe levar por propostas mirabolantes, pois na maioria das vezes o franqueador que as propõe não terá condições de entregar o produto que está vendendo.

Dentre o sem-número de franquias hoje disponíveis no mercado, certamente haverá uma que melhor se adeque a suas possibilidades. Porém, “só compre uma franquia de um franqueador profissional, que supra todas as suas deficiências”.¹⁰ Investigue a franquia e o franqueador antes de investir seu dinheiro. Verifique se o franqueador é sério, se cumpre com suas responsabilidades, se é ético, se sua equipe é composta por profissionais competentes, se acumulou a experiência que você precisa e se está disposto a repassá-la, procure outros franqueados e pergunte a eles se estão satisfeitos com o sistema, veja os pontos positivos e negativos da franquia, peça informações a ex-franqueados e questione o porquê de terem desistido de tal empreendimento. Pesquise, investigue, pergunte, só então se decida.

Já tendo selecionado de dois a dez franqueadores em potencial, inicie o processo de investigação. Não escolha mais do que esses dez franqueadores, ou seu trabalho se tornará penoso devido à enorme quantidade de dados que lhe serão transmitidos, dificultando ainda mais a avaliação. Entre em contato com cada um deles e peça material

¹⁰ CHERTO, Marcelo Raposo & RIZZO, Marcus. *Franchising na prática*. Ed. McGraw-Hill, 1ª edição, São Paulo, 1994, pg. 37.

informativo ou marque uma entrevista para que as dúvidas iniciais sejam sanadas. Um bom franqueador não se negará a fornecer todas as informações necessárias, pois tem interesse em expandir sua rede, e ainda o instigará a buscar mais dados a respeito do negócio, indicando fontes de consulta e deixando-o inteiramente à vontade para efetuar sua escolha. Caso o franqueador não reaja bem a sua investigação, o descarte logo, pois não haverá como desenvolver um bom trabalho se as partes não se sentirem bem uma com relação a outra. É preciso respeito, compreensão e confiança!

Para finalizar essa seleção inicial, reveja as informações fornecidas e procure, para um segundo contato, aqueles franqueadores com os quais você realmente se identificou. Se por algum motivo você não tenha gostado muito de um ou de outro, descarte-o! Bom, para ir adiante com os franqueadores de interesse é necessário que seja demonstrada a vontade de aquisição da marca. O passo seguinte será o preenchimento do Formulário de Pré-qualificação (ou como muitos chamam, “Formulário do Candidato a Franqueado” ou ainda “Circular de Oferta”) que com certeza será fornecido pelo franqueador sério e profissional. Se para este contato ou para uma primeira reunião o franqueador exigir que se pague alguma taxa, desista da aquisição de sua franquia, pois isso não indica profissionalismo nem ética.

Indo mais adiante neste relacionamento, marque reuniões com os franqueadores selecionados, já tendo-se descartado aqueles que

apresentaram qualquer tipo de obstrução. Nessas reuniões é importante focalizar e deixar claro qual é o seu objetivo, afinal, é o *seu* futuro que estará em jogo caso seja feita uma escolha inadequada. Portanto, não decida nada nesta primeira etapa. Antes, converse com todos os franqueadores em potencial e tente conseguir o maior rol de informações possível com o pessoal responsável. Procure falar com pessoas que conheçam o negócio e possam tirar suas dúvidas com precisão. A estas reuniões vá munido de todas as perguntas possíveis, e só a dê por encerrada quando não houver mais questionamentos. Procure conhecer mais sobre o franqueador, sobre as finanças da franquia, sobre as operações do sistema, como está o posicionamento da franquia em relação ao mercado e quais são as expectativas futuras do franqueador a curto e longo prazos.

Ao analisar seu candidato a franqueador, exija dele seriedade, transparência, veracidade nos dados fornecidos, competência e ética. Não obstante, lembre-se que da mesma forma que você o está averiguando, ele também o está observando e tirando suas próprias conclusões. Então, procure ser sincero em suas informações para que, assim, ambas as partes proporcionem um boa impressão. Caso o franqueador omita verdades de você, não haverá confiança nele, certo? O mesmo vale no sentido contrário: se o franqueador não sentir que você está realmente interessado, ou que esteja tentando engrupi-lo, ele não o considerará como um candidato em potencial a franqueado, tornando seu acesso à franquia mais difícil. Para evitar que estes

contatos sejam desastrosos e orientar o leitor com relação às perguntas que não devem ser esquecidas, recomendamos a leitura de um bom guia, como o livro “Franchising: como comprar sua franquia, passo a passo”, de Marcelo Cherto e Marcus Rizzo, da editora Makron Books.

Ainda com o intuito de oferecer uma boa base para comparar as franquias antes de se decidir, apresentamos alguns índices que facilitarão o trabalho do franqueado. São eles:

- a) **“Índice de Recursos Necessários de Pronto:** Nem sempre precisa-se ter disponível o valor total das despesas iniciais para dar no ato da assinatura do contrato. Muitas vezes há linhas de créditos especiais, faturamento de notas, aquisição de equipamentos por leasing ou aluguel, o que reduz os custos que se teria de imediato. Esse índice é calculado dividindo-se o montante das necessidades imediatas pelo total do investimento e multiplicando o resultado por 100 (cem). Veja: $(\text{Necessidades Imediatas} / \text{Investimento Total}) \times 100 = \text{Índice de Recursos Necessários de Pronto};$
- b) **Índice de Giro de Investimento:** Permite estabelecer a relação entre o investimento total inicial e sua receita líquida esperada. A característica deste índice é que quanto maior o resultado obtido, melhor é o negócio. Veja como é calculado: $(\text{Receita Líquida} / \text{Investimento Total}) \times 100 = \text{Índice de Giro de Investimento};$
- c) **Índice de Resultado x Investimento:** Indica qual percentual retorna anualmente como resultado (lucros, retiradas e pro-

labore). Veja como o cálculo é simples: (Resultado Anual / Investimento Total) x 100 = Índice de Resultado sobre o Investimento;

d) **Índice de Resultado x Receita:** Indica a porcentagem do “Resultado” que é apurada anualmente com relação à Receita de sua franquia. Vejamos os cálculos: (Resultado Anual / Receita Líquida) x 100 = Índice de Resultado sobre a Receita;

e) **Índice de Retorno do Investimento (Payback):** Mostra em quanto tempo o investimento se pagará, considerando que os resultados se mantenham constantes ao longo dos anos. Calcula-se dividindo o investimento total pelo resultado anual (lucro líquido, retirada e pro-labore) estimado. Veja: (Investimento Total / Resultado Final) = Payback” (“sic”).¹¹

Para comparar *financeiramente* franquias diversas entre si, basta converter todas as taxas e valores para uma *mesma* moeda (estável, de preferência), calcular os índices acima e verificar seus resultados de acordo com a tabela abaixo.

ÍNDICE	MELHOR PERCENTUAL
Recursos Necessários de Giro de Investimento	O <i>menor</i> resultado obtido
Resultado x Investimento	O <i>mais alto</i> valor
Resultado x Receita	O <i>mais alto</i> valor
Retorno do Investimento	O <i>menor</i> prazo

Tabela 01: Índices e Percentuais

Apesar de todos esses dados serem relevantes para a escolha da franquia, eles não devem ser usados como único padrão de

mensuração. Você deve procurar a franquia à qual melhor se ajuste, aquela onde você se sente mais à vontade.

IV.2. PRINCIPAIS ASPECTOS JURÍDICOS

Os aspectos jurídicos de uma franquia são determinados pelo Contrato de Franquia, termo que descreve os direitos e deveres do franqueador e franqueado, e que é assinado por ambas as partes.

O Contrato de Franquia deve ser um documento escrito, e não uma combinação verbal, já que caso ocorra quebra de contrato essa é a forma de provar que esta ou aquela cláusula está sendo infringida. Se o franqueador não quiser ou disser que é desnecessária a assinatura de um contrato, desista de se tornar um de seus franqueados.

Geralmente, o Contrato de Franquia é redigido pelos advogados do franqueador, mas mesmo que você esteja totalmente convencido de que essa é a melhor escolha e certo de que há confiança mútua, analise cláusula a cláusula deste contrato. Se achar conveniente, procure a orientação de outros advogados para melhor entender as entrelinhas. Afinal, vale o que está escrito e se você assinar o contrato é porque concorda integralmente com seu conteúdo. Então, não custa nada

¹¹ CHERTO, Marcelo Raposo & RIZZO, Marcus. *Franchising na prática*. Ed. McGraw-Hill, 1ª edição, São Paulo, 1994, pg. 80-83.

perguntar durante sua pesquisa se os franqueados têm alguma queixa com relação ao contrato. É sempre bom estar prevenido.

Os contratos oferecidos pelo franqueador são contratos-padrões. A maioria das cláusulas é a mesma para todos os franqueados. É possível que uma ou outra possa ser modificada para melhor adequar o acordo entre as partes, mas *nunca* a essência será mudada, ou o franqueador pode ter sua rede despadronizada, o que comprometeria todos os seus franqueados, a marca, o nome, a sua integridade e força como uma franquia séria e ética. Portanto, não espere mudanças extremas em seu contrato, e se isso ocorrer é um sinal para refletir sobre a aquisição da franquia.

É importante ressaltar que ainda que seja custosa a consulta a um advogado, isso se faz necessário. Ele poderá orientá-lo melhor a respeito das cláusulas, o que pode ser exigido, melhorado e renegociado. Vale lembrar que muitas vezes um custo a mais hoje pode representar uma economia gigantesca no futuro.

Há vários itens que devem constar de um bom contrato. Entre eles pode-se destacar:

- a) **Identificação das partes:** O franqueador e o franqueado. É fundamental estar explicitado se o franqueador é o detentor da marca, fabricante dos produtos que serão comercializados e quais

são suas responsabilidades. Do franqueado é preciso estar descrito se é pessoa jurídica ou física, e neste caso se pode passar seu direito de uso da marca para descendentes ou para uma firma da qual seja ou venha a se tornar sócio;

- b) **Objetivo claro e definido:** Apresentação do que está sendo franqueado: a tecnologia, operacionalização, planejamento, implantação, administração da marca, produto, serviços, etc.;
- c) **Responsabilidades e direitos de uso da marca:** Como o franqueado deve e pode usar a marca do franqueador;
- d) **Localização:** Onde, exatamente, será instalada a franquia. Antes desta determinação o bom franqueador visitará locais pré-selecionados pelo franqueado e se utilizará de métodos eficientes já testados para a escolha do melhor ponto para o tipo específico de sua franquia;
- e) **Valores devidos:** Quais são as taxas que deverão ser pagas pelo franqueado, como são calculadas, periodicidade de pagamento, sobre qual base incidirão (faturamento bruto, normalmente), etc.;
- f) **Serviços prestados:** Descreve quais são os serviços que o franqueador está obrigado a prestar e se há custo para sua execução, ou não, estando de acordo com o item anterior;
- g) **Política de preços:** Quem estabelece os preços praticados;
- h) **Publicidade:** Discrimina como será administrado o Fundo de Propaganda, o que será feito com o valor pago por cada franqueado, os direitos e deveres de cada uma das partes;

- i) **Limitações:** São as restrições impostas pelo franqueador, geralmente no que tange à cessão dos direitos de uso da marca a terceiros;
- j) **Prazo:** É o prazo da concessão, isto é, quanto tempo dura o contrato, a possibilidade de renovação, conseqüências da não-renovação, etc.;
- k) **Rescisão:** Demonstra as condições para a cisão unilateral do contrato - pelo franqueado ou pelo franqueador, apenas - ou bilateral;
- l) **Outras cláusulas:** Refletem tudo o mais que ficar acertado entre as partes” (“sic”).¹²

Um aspecto importantíssimo é que a marca - principal atrativo para os consumidores - esteja devidamente registrada no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) em nome do franqueador ou que este tenha autorização legal para sua comercialização. Caso contrário, o ato de franquear uma marca da qual não se é proprietário ou não se tenha autorização para tal, constitui crime e põe a rede como um todo em risco. Se o seu advogado confirmar que esse registro não existe, mais uma vez aconselhamos a não adquirir a franquia.

Como franqueado independente jurídica e economicamente de seu franqueador, você se torna o único responsável por atividades exercidas

¹² CHERTO, Marcelo Raposo & RIZZO, Marcus. *Franchising na prática*. Ed. McGraw-Hill, 1ª edição, São Paulo, 1994, pg. 70-72.

em sua loja, além de arcar com os direitos trabalhistas e de Previdência Social de seus funcionários.

V. TIPOS DE FRANCHISING

Este capítulo é dedicado aos tipos de franquias existentes hoje em nosso mercado - a de *Indústria* e a de *Varejo*, que pode ser dividida em de *Produtos*, de *Serviços* e *Mistas*. Ainda comentaremos as gerações das franquias, isto é, seu desenvolvimento com o passar dos tempos.

Bem, por *Franquia de Indústria* entende-se que é aquela onde o franqueador autoriza a operação de fábricas com o uso de sua marca. Como em qualquer ramo de franchising, o franqueador é responsável pela transmissão da tecnologia e know-how da operação dessas fábricas. A cada nova planta instalada é dado o direito de comercialização sobre determinada área geográfica. Desta forma, controla-se a competição interna e se permite criar uma concorrência direta na região (caso haja uma fábrica do mesmo produto que o seu nesta área). O exemplo mais conhecido deste tipo de franquias é o da Coca-Cola, cujas fábrica e/ou engarrafadoras são franqueadas e apenas recebem da Coca-Cola o concentrado de xarope, o know-how e a

permissão para atuar em determinado território fazendo uso de sua marca.

Já as *Franquias de Varejo*, como o próprio nome sugere, são pontos de varejo onde se comercializa ou produtos, ou serviços, ou tanto produtos quanto serviços ao mesmo tempo, esta última sendo característica das franquias de varejo mistas. Seguem alguns exemplos:

- a) **Franquia de Varejo de Produtos:** Água de Cheiro, O Boticário, Kopenhagen;
- b) **Franquia de Varejo de Serviços:** Agências de viagens, consultorias;
- c) **Franquia de Varejo Mistas:** Cursos de idiomas, onde se comercializa livros (o produto) e aulas (o serviço), que são complementares. Os exemplos mais difundidos são os cursos de idiomas Yázigi e Wizard.

Com relação às gerações das franquias, podemos classificá-las como sendo de 1ª, 2ª ou 3ª geração. Vamos a cada uma delas.

- a) **Primeira Geração:** Caracteriza-se pelo pouco suporte dado ao franqueado pelo franqueador, que apenas cede o direito de uso da marca, não se responsabiliza pela transferência de tecnologia, não oferece manuais completos, dá apenas um treinamento bastante básico, não preparando devidamente o franqueado para os desafios que encontrará, o que muitas vezes leva à “quebra” da franquia. Os produtos e/ou serviços disponíveis na loja da rede

também estão à disposição do público em outros pontos que não sejam pertencentes a franqueados e que, portanto, não estão sujeitos às restrições impostas à rede como um todo. É o tipo de franquia cujo candidato deve ter larga experiência anterior, talento e sorte, pois caso contrário estará fadado ao fracasso;

b) **Segunda Geração:** Praticamente igual às franquias de Primeira Geração, mas com o grande diferencial de que as lojas com a marca do franqueador são o único canal escoador dos produtos e/ou serviços. Aqui o franqueado também não recebe apoio do franqueador, e está entregue a sua própria sorte;

c) **Terceira Geração:** É o que existe de mais moderno em matéria de franchising. A tendência é as franquias de Primeira e Segunda Gerações evoluam para uma “Franquia de Negócio Formatado”-de Terceira Geração, ou fatalmente desaparecerão. O franqueado da Terceira Geração não precisa ter experiência anterior neste ramo de negócio e recebe do franqueador um apoio consistente, tal como transferência de tecnologia, planejamento de operação, projeto arquitetônico, análise e ajuda na escolha do ponto, obras, contatos com fornecedores, especificação de materiais, equipamentos e insumos, treinamento completo e rigoroso do franqueado e sua equipe de funcionários, manuais repletos de informações que devem ser seguidas para manter o padrão da rede em todas as unidades. Além de tudo isso, o franqueador deve ainda dispor de unidade(s) própria(s) com características de operação e equipamentos iguais aos das outras unidades franqueadas a fim de realizar testes de novos produtos,

procedimentos, promoções, sem pôr em risco as lojas dos franqueados.

Baseado no que cada tipo de franquia pode oferecer, fica claro que o mais sábio é optar pelo sistema da Terceira Geração sempre que possível, já que haverá um suporte eficaz por parte do franqueador. No entanto, procure um franqueador que tenha condições de realmente oferecer tal apoio, que seja ético e tenha uma equipe de trabalho formada por pessoas eficientes e capazes. Pesquise exaustivamente antes de adquirir sua franquia para evitar arrependimentos futuros que possam lhe custar caro. Se você errar nesta escolha estará pondo a perder suas economias e esforços pessoais. Para fazer uma escolha acertada procure descobrir em que geração está a franquia que deseja adquirir, verifique as condições dadas pelo franqueador, auto-analise suas características e veja com qual das franquias você mais se identifica, não esquecendo todas as outras informações contidas nos capítulos anteriores. Para facilitar a avaliação quanto a suas características e os tipos das franquias, veja o quadro abaixo.

SUAS CARACTERÍSTICAS	TIPO DE FRANQUIA
-----------------------------	-------------------------

<p>1. Profissional com longos anos de experiência e um profundo conhecimento do produto/serviço com que irá trabalhar e do respectivo mercado. (...) Acostumado a tomar decisões. Com razoável capital disponível.</p>	<p>Franquias de Primeira e de Segunda Geração.</p>
<p>2. Profissional do mercado em que se insere o negócio, com alguma experiência empresarial. Acostumado a decidir as coisas e</p>	<p>Franquias de Segunda Geração.</p>
<p>3. Características específicas de um perfil pessoal identificado com o tipo de negócio que pretende tocar, adaptável ao treinamento do franqueador. Pouca disposição para riscos. (...) Busca de</p>	<p>Franquias de Terceira Geração.</p>

Tabela 02: Características - Franqueado e Franquias¹³

Bom, agora para determinar em que classificação se encontram as franquias que estão sendo analisadas, é preciso conhecer as características de cada uma. Por um lado podemos adiantar que muitas franquias aqui no Brasil ainda pertencem às gerações anteriores, mas

¹³ CHERTO, Marcelo Raposo & RIZZO, Marcus. *Franchising na prática*. Ed. McGraw-Hill, 1ª edição, São Paulo, 1994, pg. 63.

por outro é correto afirmar que já há aquelas que oferecem uma assistência completa ao franqueado - basta procurar.

Tudo bem. Agora que já dissemos como pode-se analisar um tipo de franquia, precisamos passar a um item muito importante. Caso você tenha se decidido por uma franquia de 3ª Geração, como deve ser a avaliação do franqueador? A este ponto acreditamos que seja do conhecimento do leitor que é fundamental a escolha de um franqueador ético e profissional. Para dar andamento a esta análise é preciso medirmos a qualidade e o nível de profissionalismo da franquia, o que pode ser feito através da confirmação da existência e funcionalismo de unidades próprias voltadas para testes, e da padronização de todas as unidades franqueadas da rede. Um bom instrumento para essa mensuração são os manuais fornecidos pelo franqueador - neles devem estar descritos os procedimentos a serem adotados por seus franqueados, bem como informações a respeito das unidades da rede antes, durante e após a abertura e o período de maturação¹⁴. Esses dados dão uma clara visão de como o franqueador gerencia sua franquia e se vale ou não a pena investir seu capital nesta rede.

VI. LOJAS DE CONVENIÊNCIA - POSTOS DE SERVIÇOS

O conceito de lojas de conveniência segue do próprio nome: são lojas nas quais é conveniente fazer compras. Essas lojas normalmente ficam abertas 24h por dia, 7 dias por semana e têm itens que formam um mix variado e de boa qualidade. Além disso, oferecem segurança e comodidade, apesar de os preços serem ligeiramente mais altos que nos supermercados. Essa diferença de preços, no entanto, não incomoda os consumidores destas lojas de conveniência, pois sabem que pagarão um pouco mais pelo conforto de poder chegar a qualquer hora, encontrar o produto desejado - ou similar, não enfrentar fila e não precisar andar muito até o ponto de compra. Além disso, as compras feitas nestas lojas são pequena, não são “compras de mês” para o abastecimento de uma casa.

As lojas de conveniência têm sua origem nos Estados Unidos. Lá, serviam como uma conveniência, realmente, para um determinado bairro ou localidade. Com o passar do tempo, observou-se a grande

¹⁴ Período de Maturação: Período que uma unidade leva, desde a inauguração, para atingir o potencial máximo de faturamento. Esse faturamento máximo deve estar em um nível estável e sempre superior ao ponto de equilíbrio (PE), que ocorre quando a receita iguala os custos.

oportunidade que os postos de gasolina ofereciam para consumo. Então, iniciou-se o processo de expansão das lojas para os postos, que começaram a oferecer, além da gasolina, diesel etc., produtos de alto giro em um ponto estratégico e de grande movimento. Nos postos de gasolina a intenção, a princípio, era aumentar a venda de combustíveis.

Hoje notamos que uma característica que vem se acentuando nestas lojas de conveniência é o conceito de “*store in store*”, ou seja, franquias renomadas são chamadas a participar do sistema, instalando um ponto de venda dentro do espaço físico da loja. Este ponto de venda pode tanto ser um equipamento de bancada com divulgação da marca, um corner - uma parte da loja destinada à venda do produto da franquia entrante, ou uma mini-loja da franquia com todas as suas características (balcões, letreiros, pessoal próprio, merchandising, etc.). No entanto, todo esse projeto deve estar de acordo com os padrões da loja de conveniência, que normalmente também é uma franquia de marca conhecida. Todos os acordos jurídicos e econômicos, tais como a concessão e/ou o aluguel de espaço, pagamento de royalties, aquisição de produtos, qualidade, são firmados num contrato assinado pelas partes interessadas. O maior objetivo deste conceito é agregar valor comercial ao ponto e oferecer mais opções de produtos e consumo aos seus frequentadores. Com esta medida ainda consegue-se aumentar o fluxo de pessoas no interior da loja, incentivando uma permanência mais longa dentro do ponto, o que faz com que os outros departamentos

sejam melhor percebidos, provocando maior consumo e, conseqüentemente, um crescimento do faturamento da loja.

Uma loja de conveniência é dividida em vários departamentos, tais como Fast Food, Bebidas Alcoólicas, Bebidas Não-Alcoólicas, Bombonière, Congelados, Laticínios, Tabacaria, Biscoitos/Snacks/Salgados, Publicações, entre outros. Cada um destes departamentos tem uma ou mais pessoas responsáveis por seu gerenciamento. Estes analistas de categorias, como são chamados, são os que determinam quais os produtos serão cadastrados no sistema para ser distribuídos nas lojas. Os produtos passam por testes de sabor e aceitação em um departamento específico - o Departamento de Franquias, geralmente uma subdivisão da Assessoria de Conveniência da empresa franqueadora. Caso seja aprovado, o produto será cadastrado.

Com relação ao cadastramento, é interessante ressaltar que existem formas diferentes de um produto ser cadastrado. Quando o item passa no controle de qualidade do franqueador e é um produto que pode ser comercializado a nível Brasil, como dizemos, o cadastramento é feito pela Matriz e automaticamente disponibilizado no sistema em um Produto Nacional. Então, caberá ao distribuidor cumprir com o fornecimento de sua mercadoria às lojas. A outra forma é quando é um produto cujo consumo é regional. Neste caso, a Matriz o cadastra no sistema como Produto Regional. A terceira e última forma de

cadastramento é quando o produto apresenta características locais, isto é, é consumido somente em algumas cidades ou pequenas regiões. Aí, o assessor desta região - pessoa responsável pela fiscalização do cumprimento dos padrões da franquia, é quem realiza o cadastramento na própria loja. Nestas condições, chamamos o produto de Produto Local, e cabe ao franqueado aceitar ou não o produto, não sendo obrigado a tê-lo se não o quiser.

Vamos falar agora do Gerenciamento de Categorias. O que é, afinal, Gerenciamento de Categorias? Bom, isso é algo até relativamente novo, que começou a ser implementado de uns poucos anos para cá. Na verdade, essa foi a forma que se encontrou para reunir todas as informações e análises dos dados das categorias disponíveis em uma loja, não só de conveniência, ou departamentos de empresas. É um conceito que pode ser utilizado em todos os ramos de negócio e se for bem executado pode mostrar exatamente como vai o andamento da categoria. No gerenciamento de categorias analisa-se uma série de dados fornecidos pelos sistemas de informação e também por outros departamentos da firma. De uma forma sucinta, gerenciamento de categorias são análises de faturamento, crescimento, queda, resultados de promoções realizadas, e permite uma política de preços adequada e competitiva., acompanhamento de participação de mercado, andamento do estoque, etc. No entanto, estes dados devem vir de uma fonte segura, que não gere erros, ou a análise será de pouca serventia, já que os dados estarão distorcidos. Portanto, torna-se necessário um sistema

informatizado sempre atualizado e com manutenção permanente. Também utiliza-se informações provenientes do mercado, como últimos lançamentos de produtos junto ao varejo, pesquisas de opiniões, de marcas e segmentos.

O gerenciamento de categorias tem por objetivos principais a “elevação do patamar de vendas, aumento de margens de lucro, maior giro de estoques, redução de custos com estoques e otimização de estoques na área de vendas”¹⁵. Com base nos resultados obtidos implementam-se promoções direcionadas, patrocinadas tanto pelo franqueador quanto pelo fornecedor e pelo Fundo de Propaganda, ou em outras palavras, pelo franqueado. “Como todo processo de gerenciamento de categorias está fundamentado em atender às expectativas dos consumidores, é de suma importância que varejistas e fornecedores disponham de informações sobre suas preferências, hábitos e comportamento de compra das categorias analisadas. (...) É por meio de pesquisas de mercado que se procura identificar as percepções e expectativas, de forma a analisar a categoria de produtos da óptica do consumidor. As pesquisas de mercado mais freqüentes para se detectar tais aspectos vão desde as discussões em grupo com consumidores, entrevistas domiciliares, pesquisas em lojas e testes de mercado, para que se possa estabelecer a árvore de decisões da categoria de produtos. (...) Qualquer empresa do setor varejista ou fornecedor deverá prever em seus planos de gerenciamento de

¹⁵Revista SuperHiper. *Pesquisa: Gerenciamento de Categorias*, por João Carlos Lazzarini, diretor de trade services da ACNielsen do Brasil. Ano25, nº 284, abril de 1999, pg. 56.

categorias um tópico de destaque no que diz respeito ao conjunto de informações necessárias à implementação desse processo, quer seja a curto ou a longo prazo.”¹⁶.

Dentro deste vasto universo que é o setor de franquias de lojas de conveniência, observamos três fortes tendências de mercado. A primeira é o conceito de “*store in store*”, já mencionado anteriormente. A segunda é que antes as lojas de conveniência eram antes associadas a postos de gasolina, eram um diferencial que o posto oferecia aos clientes que ali abasteciam seus automóveis. Contudo, se bem gerenciadas, estas lojas garantem um faturamento fantástico, já que a margem de lucro praticada é bastante alta. Conseqüentemente, estão deixando de ser um serviço a mais para se tornarem o grande e verdadeiro foco do franqueado.

Nos Estados Unidos - como sempre, os precursores de tais modelos, o que se observa hoje é que redes pequenas de mercados estão expandindo seu território de ação e oferecendo como um produto extra o combustível. “Como assim?”, você pode se perguntar. Bem, os combustíveis estão sendo incluídos no mix de produtos dessas redes de produtos alimentícios. Isso é facilmente observado em cidades de médio porte e nas estradas. Nesses centros convenientes de consumo (*Convenient Consume Centers - CCC*), como estão sendo denominados,

¹⁶Revista SuperHiper. *Pesquisa: Gerenciamento de Categorias*, por João Carlos Lazzarini, diretor de trade services da ACNielsen do Brasil. Ano25, nº 284, abril de 1999, pg. 58.

há atividades diversas como opções ao clientes: padaria, seções de frutas frescas, de publicações, de laticínios, de queijos e vinhos, de brinquedos, videoteca, e até mesmo centros de entretenimento com jogos eletrônicos e salões de beleza. O que mais chama a atenção é o tamanho da seção de Fast Food, que tem os produtos todos voltados diretamente para o cliente, na maioria das vezes, no sistema de *self-service*. E tudo dentro de um único espaço físico! São lojas grandes, portanto. Do lado externo deste complexo podem ser encontradas bombas de abastecimento para veículos e caminhões. O interessante é que muitas destas lojas sob este novo conceito de lojas de conveniência, oferecem aos seus clientes caminhoneiros o “Clube do Caminhoneiro”, que consiste em dar cotas de combustível quando se atinge um determinado nível de consumo dos itens da loja e também de abastecimento! Por exemplo, caso o motorista atinja “X” dólares em seu cartão do Clube, ganha de presente “Y” litros no próximo abastecimento. Essa é uma estratégia e tanto para conseguir a fidelidade de seus clientes e manter, assim, o alto faturamento do ponto!

A terceira tendência observada é o que podemos chamar de Franquias de Conversão. Esse processo consiste, na verdade, em uma forma de expansão de uma rede de franquias já existente e tem sido um dos meios mais vantajosos de se crescer num mercado já tomado por concorrentes. Veja, abaixo, os procedimentos de funcionamento desta conversão.

- a) **Primeira Etapa:** o franqueador quer expandir sua rede. Então, manda sua equipe de campo avaliar as áreas mais propícias para a instalação dos novos pontos;
- b) **Segunda Etapa:** Determinadas estas áreas, começa-se a analisar o mercado, vendo se há concorrentes no mesmo ramo, se a sua franquia é mais forte que essa concorrente, ou não;
- c) **Terceira Etapa:** fazer uma análise financeira das lojas concorrentes, observando se são lucrativas, bem administradas, procurando saber mais a respeito do dono do negócio - se é uma pessoa honesta, decente, eficiente, responsável, enfim, se apresenta as características necessárias para se tornar um franqueado;
- d) **Quarta Etapa:** entrar em contato com os donos dos melhores pontos onde há concorrência, tentando trazê-los para a sua rede, ou seja, transformando-os em seus franqueados. É nesta hora que se faz uma proposta financeira atrativa, mostrando as vantagens e mais vantagens da pessoa aderir à rede, nunca esquecendo de elogiar o espírito empreendedor do empresário e suas qualidades, e dizendo que seu negócio foi um dos poucos escolhidos para ser oferecida esta oportunidade (mas isto deve ser verdade, ou o franqueador já começa mal, mentindo para seu futuro franqueado!);
- e) **Quinta Etapa:** Se o empresário aceitar sua proposta, comece o processo de rotina para um novo franqueado e transformação do ponto para uma loja com as características da rede.

Como fica claro pela leitura deste capítulo, é cada vez maior o número de alternativas de consumo dentro de um mesmo espaço físico, principalmente onde antes só havia combustíveis para oferecer aos clientes. Isso faz com que se mude a forma de chamar o “posto de gasolina”. De agora em diante, este nome tende a cair em desuso para dar lugar ao novo conceito de “Posto de Serviços”, onde além dos combustíveis também é possível encontrarmos lavagem de carros, troca de óleo, outros serviços mais gerais e, é óbvio, “nossa tão conveniente loja de conveniências”.

VII. RELAÇÃO ENTRE PERÍODOS DE CRESCIMENTO / RECESSÃO EM NOSSA ECONOMIA E O FRANCHISING

Como podemos relacionar o desenvolvimento das franquias no Brasil e nossa economia? Bom, esse é um trabalho que apresenta até certa facilidade para se discursar a respeito, apesar da complexidade dos dados envolvidos. Que tal fazermos uma retrospectiva de uns 30 anos?

Há trinta anos, no Brasil, praticamente não existia “esse negócio” de franquias como temos hoje. No princípio dos anos 70 estávamos vivenciando um “boom” na economia - era o “Milagre Brasileiro”. Com o

capital entrante, muitos acumularam somas consideráveis e puderam dar um empurrão na economia. O crescimento era descomunal. O comércio prosperava, cada vez mais o capital externo afluía para o país, colossos arquitetônicos eram projetados e muitos começaram a ser executados, como a Rodovia Perimetral Norte ou a Transamazônica, como ficou conhecida. Esse boom teve início após a Revolução Militar de 1964, data a partir da qual os presidentes da República passaram todos a ser generais militares.

Infelizmente, em 1973 o mundo sofreu com o **1º Choque do Petróleo**. Antes da formação da OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), os países produtores de petróleo produziam o quanto podiam, vendiam o quanto queriam, tornando a concorrência acirrada. Com isso, o preço do barril ficava cada vez menor, reduzindo as receitas obtidas com as vendas. Então, em 1970, após assembleia geral da OPEP ficou determinado um aumento nos preços do barril e nos encargos fiscais do petróleo produzido no Golfo Pérsico e no Mediterrâneo, além da elevação dos impostos na Venezuela, Nigéria e outros países produtores. Isso, sistematicamente, aumentou o preço real do barril. Além de toda essa problemática, a crise no Oriente Médio provocada pelo conflito árabe-israelense em 1973, fez com que a relação, já estremecida, entre os países desta região, ficasse ainda pior. O preço do barril de petróleo dispararam definitivamente, provocando aumentos em seus derivados. Esses aumentos foram repassados para a população em forma de uma crescente inflação.

Quebradeira. O país, acompanhando a economia mundial da época, entra para uma fase de recessão. Muitos negócios fecham. As exportações caem, principalmente devido às restrições impostas aos bens de consumo (indústrias têxtil e de calçados). A balança comercial é deficitária para a maioria dos países em desenvolvimento não produtores de petróleo, Brasil inclusive. A taxa de desemprego aumenta. Trabalhadores sem postos de serviço, mas com algum dinheiro na mão, tentam montar seus próprios negócios. Surge, então, um movimento incipiente de procura por atividades que ainda estão bem, mesmo com a crise. O comércio começa a se restabelecer. Aos poucos a economia se recupera. Mas...

Em 1979 ocorre outra crise - o **2º Choque do Petróleo**. Os preços do barril de petróleo sobem de 122% a 175%, passando de US\$ 12.70 para US\$ 30.00 o barril do “Leve Saudita”, chegando a US\$ 37.75 em Novembro do mesmo ano. Encontros dos ministros do Petróleo não conseguem determinar um preço comum para o mercado. O presidente do Bando Mundial, Robert McNamara, revela em 30 de setembro de 1979, em Washington, que os países em desenvolvimento dependentes de petróleo sofrerão uma redução no padrão de vida. A guerra Irã-Iraque alterou a produção mundial em 4 bilhões de barris a menos, queda parcialmente compensada pelos países produtores ocidentais. E no Brasil?

No Brasil, o governo investe em P & D (Pesquisa e Desenvolvimento) para alcançar fontes de energia alternativas - é o desenvolvimento do Proálcool (Programa Nacional do Álcool), criado em 1975. A descoberta de grandes jazidas de minérios na Serra de Carajás, Pará, foi um fator de otimismo, pois pôde aproveitar a mão-de-obra mais uma vez ociosa pela falta de empregos nos centros urbanos. Há expectativas de ocupação da Amazônia. De novo, o país passa por um período de recessão. Da mesma forma que antes, as pessoas procuram se estabelecer em empreendimentos estáveis. Aprimoram-se os planos de carreira nas empresas. A inflação continua crescendo. O país deve uma fortuna aos cofres estrangeiros e as taxas de juros aumentam. Os salários são achatados, mas as Olimpíadas de 80 e a Copa do Mundo de 82 fazem o povo esquecer um pouco da miserável crise que enfrenta, além de propiciar pequenos negócios e empregos temporários que se tivessem um bom planejamento e grande dedicação poderiam prosperar. O investimento externo continua entrando no país. Pequena e passageira estabilidade é vivenciada.

Em 1982, o então presidente da república - João Figueiredo, afirma que o país está saindo da crise e que empréstimos estrangeiros estão chegando em montantes cada vez maiores (devido ao Projeto Carajás). As expectativas internacionais quanto ao crescimento econômico do Brasil se concretizam. É um crescimento tímido, mas real.

Em 1984 há o movimento para eleições diretas, ou seja, era o início do fim da ditadura militar. Em 1985, houve eleições diretas, mas não aberta ao povo. O presidente eleito - Tancredo Neves, foi escolhido pelo pessoal do Governo, mas o voto foi livre. Com o falecimento de Tancredo antes mesmo da posse, assume o vice, José Sarney. Durante o governo de Sarney são criados planos para tentar conter a inflação - todos falham. Depois de Sarney, tivemos eleições realmente democráticas em 1989. Houve, neste período da história, uma grande estagnação. Justamente por não terem apresentado crescimento expressivo algum, muito pelo contrário, esses anos ficaram sendo chamados de “A Década Perdida”.

Em 1989, o povo votou maciçamente e elegeu o presidente mais novo de nossa história - Fernando Collor de Mello. Collor, como era chamado, trouxe grandes avanços a nossa economia, pois promoveu a abertura de mercado. Então, a partir daí é que se vê algum progresso econômico. A década de 90 se caracteriza por mudanças marcantes na economia como um todo. A abertura de mercado incentivou a concorrência, melhorando a indústria nacional que foi obrigada a se modernizar, abaixar preços, oferecer produtos de maior qualidade, formas diferenciadas de pagamento, etc. Os empregos ressurgem e passamos a vivenciar períodos de satisfação do povo.

Em 1992, Collor deixa o governo devido ao seu impeachment. Assume o vice, Itamar Franco, em cuja gestão a economia volta a andar

a passos lentos. Porém, como nesta época o Brasil já contava com órgãos para ajudar os micro e pequenos empresários, além de associações que davam apoio àqueles que desejavam entrar no ramo de franquias, essa atividade continua crescendo. Em 1993 entra em vigor o Plano Real, o primeiro plano que parecia efetivo no combate à inflação e amigo da estabilidade nacional. Foi uma transformação cautelosa e bem pensada, que mudou a moeda do país. Finalmente, quando o Real – a nova moeda – se estabeleceu, pudemos conhecer a estabilidade e a redução galopante da inflação. A partir desta época, o Brasil presencia crescimentos sucessivos, ano a ano. O comércio desenvolve áreas novas e muitas pessoas aderem aos programas de demissão voluntária. Com o dinheiro pago pelas empresas nestas demissões, o número de franquias explode, já que todos querem investir em um negócio próprio e seguro. Os pedidos de empréstimos bancários crescem à mesma velocidade, ajudados pelos baixos juros. A esta altura os bancos percebem o filão importante que é este setor e criam departamentos específicos para dar auxílio financeiro aos que querem abrir um ponto de franquia. Os incentivos a esta área são cada vez mais abundantes, e com o crédito dos franqueadores de um lado, e dos bancos do outro, o setor prospera. Todos no mercado agora conhecem mais a respeito de franquias e sabem de suas vantagens: investimento seguro, com riscos menores, crescimento com suporte, facilidade para divulgação da marca, etc.

1994 foi um ano importante para o desenvolvimento do setor, que apresentou elevados índices de crescimento. Desde então, os órgãos responsáveis pela divulgação de franquias, apoio aos franqueados e franqueadores, suporte informativo, cursos, palestras, abrem filiais em vários Estados do país, permitindo o fortalecimento do sistema.

Hoje, as tendências de mercado se apresentam bastante claras. Mesmo com certa instabilidade econômica, o ramo que parece mais promissor é o relacionado à alimentação. O setor de franchising oferece grandes oportunidades a quem tem condições de obter certo capital para o investimento inicial, não só para franquias de alimentação como de qualquer outro tipo. Entretanto, deve-se observar o franqueador e ter certeza de que ele pode dar o apoio e a segurança tão fundamentais neste negócio.

Podemos ainda vislumbrar que a expansão do setor ocorrerá de tal forma que praticamente todas as cidades do país (e do mundo!) terão pontos franqueados. A concorrência cada vez mais acirrada fará com que os produtos fiquem melhores, os sistemas operacionais se aprimorem, e dêem de presente ao consumidor serviços e opções que preencham suas expectativas.

Só sobreviverão aquelas franquias que estiverem dispostas a ouvir seus clientes, pesquisar seus anseios, vontades, curiosidades, hábitos

de consumo, colher suas opiniões, críticas e, efetivamente, testar e disponibilizar para a rede suas sugestões, que a bem da verdade, mudam a cada instante, dependendo do clima, da economia, de novas tecnologias e produtos. Portanto, se o franqueador não se preocupar com estes detalhes não sobreviverá ao tempos futuros. A atenção ao cliente deve ser extrema!

VIII. ANEXO

VIII.1. Anexo I: A lei n.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994 ¹⁷

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O Presidente da República.

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

¹⁷ www.abf.com.br

Art. 1º - Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º - Franquia empresarial é o sistema pelo qual o 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.

Art. 3º - Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

- I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes fantasias e endereços;
 - II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;
-

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do “franqueado ideal” no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução;

e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

c) treinamento dos funcionários do franqueado;

d) manuais de franquia;

e) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

f) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado após a expiração do contrato de franquia em relação a:

a) know-how ou serviço de indústria a que venha ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão se for o caso, também do pré-contrato padrão adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º. A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato franqueado no mínimo 10 (Dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou à empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo Único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já

houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º. (vetado)

Art. 6º. O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (Duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante a cartório ou órgão público.

Art. 7º. A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta Lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º. O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º. Para fins desta Lei, o termo franqueador, quando utilizado em quaisquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refinaram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10º. Esta Lei entra em vigor 60 (Sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11º. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

Itamar Franco, Ciro Pereira Gomes e Elcio Álvares.

- Despachos do presidente da república.

IX. CONCLUSÃO

Depois de observar todos os fatos aqui descritos, podemos construir um quadro bastante completo que retrata a realidade do franchising hoje no Brasil, e este quadro representa expansão, segurança, baixo risco e retorno. Observando o mercado, vemos um grande crescimento no setor de franquias alimentícias, principalmente aquelas que têm um forte apelo ao consumidor, incentivando-o a comprar mais e mais.

Os locais mais apropriados a essa expansão são ruas com um fluxo intenso de pessoas, shopping centers e postos de gasolina. Cada um destes pontos apresenta características próprias, bem marcantes, que determinam o tipo de consumidor que formará sua clientela fixa e flutuante. Tudo isso pode ser analisado pela equipe do franqueador, inclusive o quanto cada loja irá faturar depois de aberta - caso siga os padrões de funcionamento da rede.

Com relação às características dos pontos, nota-se que se a localização é de rua (chamamos esta modalidade de *Franquias Abertas*) a franquia tem a chance de ter um público bastante variado, composto por pessoas que moram próximas ao local da loja, por aqueles que trabalham nas redondezas e que consomem num período de praticamente 12 horas ininterruptas - das 8h da manhã às 8h da noite, e por outro tipo de consumidor mais esporádico, que nem sempre passa pelo ponto mas é incentivado a comprar na loja dependendo do apelo a ele direcionado. Normalmente estes são os pontos que mais faturam. Já em se tratando de *franquias de shopping centers*, as grandes vantagens apresentadas são a segurança e a variedade das opções de consumo. É o ambiente onde a competição é mais acirrada, mais direta. Aqui as técnicas de marketing e as estratégias usadas para capturar os clientes devem ser sempre inovadoras, radicais e, acima de tudo, eficientes! A clientela é composta pelos consumidores do shopping e, portanto, extremamente diversa. Nem sempre os faturamentos destas lojas se encontram entre os maiores da rede devido às altas taxas pagas à administração dos shoppings, mas isso não é regra, pois pode-se encontrar aqui faturamentos tão elevados quanto os de franquias abertas. Bem, o terceiro tipo de ponto que estamos discutindo é o de *lojas de conveniência* em postos de gasolina. Este conceito é relativamente novo se comparado a outros, e está em constante adaptação às expectativas do mercado. O mais peculiar é que neste tipo de franquias pode-se pôr em prática uma das tendências identificadas anteriormente - o conceito de "*store in store*", ou seja, franquias renomadas dentro de outras franquias conhecidas. Há uma mistura de

serviços e marcas fortes junto ao público que, com este trabalho, oferecem um mix mais variado ao consumidor. Isso torna o ponto mais atrativo às pessoas, que passam a encontrar num único espaço muitos serviços e produtos diferentes, evitando grandes deslocamentos para adquiri-los. Em pouco tempo todos chamarão esses lugares de “Postos de Serviços”, como já são conhecidos por um grande número de pessoas.

Tocando no tópico “tendências”, ainda foi possível a identificação de mais duas além da de *store in store*. São elas as *Franquias de Conversão*, uma nova metodologia para expansão da rede, e a inserção de combustível no mix de *Centros de Consumo*. Esta última é a mais nova tendência de mercado e pode ser vista nos Estados Unidos, onde ainda está se desenvolvendo. Esta novidade não está sendo aplicada no Brasil por enquanto. Aliás, muitos profissionais da área a desconhecem! Apesar disso, é a tendência mais forte de mercado hoje no mundo.

De acordo com o sistema de franchising, uma rede deve ser composta por unidades franqueadas a terceiros, pois facilita a expansão devido ao não comprometimento do capital do franqueador, e por unidades próprias usadas em testes de novos produtos e novas estratégias de marketing - se o franqueador for sério, responsável e zelar pelo crescimento sadio de sua rede. Aprendemos que antes de se tornar um franqueado deve-se pesquisar muito o ramo em que se quer ingressar, verificar se se tem as características necessárias para

desenvolver tal atividade e se se está disposto a aceitar certas limitações impostas pelo franqueador. Também vimos que o franqueado deve ter o espírito empreendedor, tão fundamental ao sucesso do negócio.

Quanto ao crédito para este setor, os bancos estão, com uma frequência cada vez maior, criando departamentos específicos para tal atividade. Desde o princípio da década, quando houve a explosão do setor, percebeu-se que esse seria o tipo de investimento com retorno seguro e baixos índices de inadimplência. E realmente tem sido assim. O pequeno e micro-empresário tem conseguido maiores facilidades na aquisição de empréstimos e condições especiais para pagá-los, principalmente quando desejam abrir uma franquias, pois contam como respaldo do franqueador junto ao banco. É um incentivo ao crescimento da economia que pode, então, absorver mão-de-obra dispensada dos postos de trabalho devido ao período de instabilidade que vivemos hoje. Todavia, é triste vermos que esse processo poderia ser melhor desenvolvido e ter incentivos ainda maiores parte do governo, principalmente no que tange aos bancos, pois apesar de ser um movimento crescente, a velocidade para concessão de crédito ainda não atende às necessidades do setor.

Em nossa retrospectiva econômica ficou claro que apesar dos períodos de recessão ou crescimento da economia, esse setor não parou de se desenvolver. Talvez nas recessões tenha apresentado uma

pequena redução na velocidade de expansão, mas nunca a estagnação ou retração! É um setor forte que apresenta a característica de expansão contínua.

Para finalizar, esperamos que este trabalho tenha sido de cunho informativo e tenha dado bases suficientes para os que se interessam por este assunto tão apaixonante que é o franchising.

X. BIBLIOGRAFIA

X.1. LIVROS

1. ACNielsen, Índice ACNielsen Varejista Farma/Comésticos - AMPM Lojas de Conveniência, março/abril de 1999.
2. CASTRO, Claudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1977.
3. CHERTO & Associados Franchising. *Best cities for franchising (in Brazil)*. Instituto Franchising, Alpha, 1999.
4. CHERTO, Marcelo Raposo. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1989.
5. CHERTO, Marcelo Raposo & HAYES, John P. *Quem tem medo do Franchising? Porque vale a pena investir em uma franquia*. São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1ª edição, 1996.
6. CHERTO, Marcelo Raposo & RIZZO, Marcus. *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1991.
7. CHERTO, Marcelo Raposo & RIZZO, Marcus. *Franchising na prática*. São Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1ª edição, 1994.
8. CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. *Franchising*. Rio de Janeiro, Ed. Forense, 2ª edição, 1993.
9. *Enciclopédia Mirador Internacional*. São Paulo - Rio de Janeiro, Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda., vol. 16, pg. 8858, 1977.
10. FOSTER, Dennis L. *O livro completo do franchising*. Rio de Janeiro, Ed. Infobook, 1ª edição, 1995.

11. LEITE, Roberto Cintra. *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo, Ed. Atlas S.A., 2ª edição, 1991.
12. Livro do Ano. *Livro do Ano 79*. São Paulo - Rio de Janeiro, Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda., 1979, pg. 253.
13. Livro do Ano. *Livro do Ano 81*. São Paulo - Rio de Janeiro, Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda., 1981, pg. 54 e 270.
14. Livro do Ano. *Livro do Ano 82*. São Paulo - Rio de Janeiro, Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda., 1979, pg. 214.
15. LOVE, John F. *McDonald's: a verdadeira história do sucesso*. Ed. Bertrand Brasil S.A., 2ª edição, 1986.
16. MAURO, Paulo César. *Guia do Franqueador: como crescer através do franchising*. São Paulo, Ed. Nobel, 2ª edição, 1994.
17. PAMPLONA, Cláudia. *A engenharia do franchising*. Rio de Janeiro, Ed. Quality Mark, 1999.
18. PENDERGRAST, José dos Reis Gonçalves. *Por Deus, pela Pária e pela Coca-Cola - a história não autorizada do maior dos refrigerantes e da companhia que o produz*. Ed. Ediouro S.A., 1993.
19. SHANE, Scott. *Franchising, o caminho das pedras*. São Paulo: Georgia Institute of Technology, Ed. Cherto, 1996.

X.2. JORNAIS

1. Jornal O Estado de Minas, MG, 28 de outubro de 1999; 09 de setembro de 1999.
2. Jornal Gazeta Mercantil, 10 de setembro de 1999.
3. Jornal O Globo, RJ, Caderno Boa Chance, 20 de junho de 1999, pg. 17; 12 de setembro de 1999, pg. 16; 26 de setembro de 1999, pg. 16; 10 de outubro de 1999, pg. 12; 14 de novembro de 1999, pg. 12.

X.3. REVISTAS

1. Revista Época, julho de 1999.
2. Revista Exame, 11 de novembro de 1999.
3. Revista do Franchising, fevereiro a novembro de 1999.
4. Revista Istoé Dinheiro, agosto de 1999.
5. Revista Lojas. Ed. Abril, anos XI, nº 65, abril de 1999.
6. Revista Nossa Gente, Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga. Ano XVI, maio/junho, 1999.
7. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, março de 1999.
8. Revista SuperHiper. Ed. Abras - Associação Brasileira de Supermercados, ano 25, fevereiro a agosto de 1999.
9. Revista Supermercado Moderno, setembro de 1999.
10. Revista Veja Rio, 23-29 de agosto de 1999.

X.4. INTERNET

1. www.abf.com.br
2. www.abrasnet.com.br
3. www.cherto.com.br
4. www.ibf.com.br
5. www.ipiranga.com.br
6. www.mega.com.br
7. www.pegn-online.com.br
8. www.shell.com.br
9. www.ypf.com