

1. O Sistema de Franquias

2. Vantagens e desafios

3. Aspectos legais

4. Histórico, evolução e tendências



1. Como escolher a franquia certa
2. A Circular de Oferta de Franquia (COF)
3. Aspectos financeiros
4. Relacionamento com o franqueador
5. O ponto comercial
6. Tipos de franquias
7. Aspectos gerais



1. Como se tornar um franqueador
2. Franquia como ferramenta de expansão de negócios
3. Gestão de redes de franquias
4. A Circular de Oferta de Franquia (COF)
5. Manuais
6. Consultoria de campo
7. Relacionamento com a rede
8. Treinamentos
9. Sucessão em redes de franquias
10. Aspectos legais



## 1. O Sistema de Franquias

### 1.1 Conhecendo o sistema

O Sistema de Franquias, devido ao grande número de redes hoje espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, é familiar a todos nós. Mesmo sem estudar profundamente o assunto, sabemos que uma empresa, por ser franquia, terá o direito de utilizar a marca de outra, comercializará seus produtos e serviços e gerará no consumidor a expectativa de ver o mesmo modelo de negócio nos diversos locais em que ele se deparar com aquela marca. Mas não existe uma definição única para franquia. De forma simplificada, podemos dizer que é uma estratégia empresarial para distribuição e comercialização de produtos e serviços e que a franquia de negócio formatado (*business format franchising*) é a que melhor tem representado os Sistemas de Franquia comercializados hoje em dia.

Esse modelo caracteriza-se pela existência de um contrato, no qual uma empresa, detentora de uma marca ou patente (franqueador), utiliza o Sistema de Franquias para expandir seus negócios, concedendo a outros (franqueados) o direito de uso de sua marca ou patente e de exploração comercial do que tiver sido desenvolvido ou testado por ela. Para reproduzir corretamente o modelo e se beneficiar de um negócio experimentado e bem-sucedido, o franqueado deverá receber orientação para a instalação e a operação da unidade franqueada, mantendo o padrão exigido e remunerando a franqueadora pela concessão dos direitos e pela transferência desses conhecimentos.

### 1.2 Quais os principais termos utilizados

**Franquia** – DE Acordo com o texto da Lei de Franquia Empresarial (Lei nº 8.955/1994), franquia é um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços. Eventualmente, diz a lei, o franqueador também cede o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O termo franquia é utilizado tanto para designar o sistema quanto a pessoa jurídica que participa de uma rede de franquias (a unidade franqueada). O termo *franchising* é comumente utilizado para designar a estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços.

Para que uma rede seja criada, o Sistema de Franquias pressupõe dois participantes: o franqueador e o franqueado.

**Franqueador** – pessoa jurídica detentora dos direitos sobre determinada marca ou patente, que formata um modelo de negócio e cede a terceiros (franqueados) o direito de uso desta marca ou patente e do *know-how* por ela desenvolvido, sendo remunerada por eles pelo uso deste sistema.

**Franqueado** – pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias idealizada pelo franqueador, mediante o pagamento de um determinado valor pela cessão do direito de uso da marca ou patente e transferência de *know-how*, comprometendo-se a seguir o modelo por ele definido.

**Royalty** – remuneração periódica paga pelo franqueado pelo uso da marca e serviços prestados pelo franqueador. Geralmente é cobrado um percentual sobre o faturamento bruto.

**Taxa de franquia** (*franchise fee* ou taxa inicial) – é um valor único estipulado pelo franqueador para que o franqueado possa aderir ao sistema, pago na assinatura do pré-contrato ou contrato de franquia. Esta taxa também remunera o franqueador pelos serviços inicialmente oferecidos ao franqueado. Alguns franqueadores cobram um percentual da taxa de franquia no momento da renovação do contrato.

**Fundo de Propaganda** (ou Fundo de Promoção) – montante referente às taxas de publicidade pagas pelos franqueados e pelas unidades próprias dos franqueadores e que deve ser utilizado para ações de *marketing* que beneficiem toda a rede. Em geral, o franqueador é o administrador do fundo, mas deve prestar contas periódicas aos franqueados.

**Conselho de Franqueados** – tem caráter consultivo e é constituído pela franqueadora e por um grupo de franqueados principalmente para a administração do Fundo de Propaganda.

**Circular de Oferta de Franquia (COF)** – documento que, segundo a legislação brasileira, deve ser entregue pelo franqueador ao candidato a franqueado até 10 dias antes da assinatura do pré-contrato, contrato ou pagamento de qualquer valor. Em resumo, ela deve ser entregue por escrito e ser redigida de forma clara, contendo as informações sobre a franquia, a rede de franqueados e tudo o que será exigido do franqueado antes e após a assinatura do contrato de franquia.

### 1.3 Franquia x licenciamento

Muitos empresários confundem contratos de franquia com licenciamento de uso de marca. Algumas diferenças podem ser apontadas para facilitar esse entendimento:

- Os contratos de licenciamento, para que tenham validade perante terceiros, têm que ser averbados/registrados no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi). Nas franquias, a averbação é facultativa para contratos internos e só é necessária para os contratos cujos franqueadores sejam domiciliados no exterior;
- As franquias são regidas pela Lei nº 8.955/1994, também conhecida como a Lei de Franquias. É um contrato mais complexo que o de licenciamento de marca e inclui a transferência de *know-how* e uma série de direitos e obrigações entre as partes, o que permite ao franqueado replicar o modelo de negócio;
- Os contratos de franquia incluem o licenciamento da marca, mas não se resumem a isso;
- A Lei de Franquias determina que o franqueado receba a Circular de Oferta de Franquia (COF);
- Contratos de licenciamento podem ser questionados na justiça e considerados uma forma disfarçada de franquia se incluir a transferência de *know-how* e o cumprimento de exigências típicas dos contratos de franquia empresarial.

Por essas e outras razões, tanto detentores de marcas e patentes quanto aqueles que desejam ter o direito de comercializá-las, precisam saber claramente, na hora de redigir ou analisar o contrato, se estão diante de um simples licenciamento do direito de uso da marca ou se está caracterizada a transferência de um modelo de negócio formatado, neste caso, uma franquia.

### 1.4 Franquia x negócio próprio

Ao optar pela abertura de uma empresa, os empreendedores devem se perguntar se desejam abrir um negócio próprio ou investir em uma franquia. Mas, para decidir, é preciso comparar.

Em um negócio próprio, o empresário terá a liberdade e a responsabilidade integral pela decisão sobre o que, onde, por quanto, para quem e como vender. Caberá a ele ter a ideia, criar a marca e promover ações de *marketing* para lançá-la no mercado, definindo o perfil de cliente a ser atendido, escolhendo o ponto e os canais de venda a serem utilizados, buscando informações sobre a legislação pertinente e conhecendo o tamanho e as características do mercado em que pretende atuar. Todos esses fatores, aliados à afinidade com a atividade a ser desenvolvida e à sua competência gerencial, serão fundamentais para o sucesso do negócio.

Se optar por investir em um modelo de negócio já existente, com a marca em início de expansão ou estabelecida no mercado, uma forma possível é aderir a uma franquia. Por sua característica de reprodução de um modelo testado, e que já apresenta resultados, a abertura de uma franquia envolve menos riscos que um negócio próprio, embora não se possa falar em risco zero. Para participar de uma rede de franquias, o empresário precisará estar disposto a abrir mão de parte de sua liberdade de atuação, uma vez que deverá seguir um padrão definido pelo franqueador e permitir que seja verificado o seu cumprimento. Por outro lado, receberá suporte para a abertura da empresa, escolha do ponto e inauguração e será treinado para operar sua franquia.

Para complementação dessas informações, sugerimos a leitura dos textos sobre **vantagens e desafios** do Sistema de Franquias.

### 1.5 Boas práticas

As boas práticas procuram definir a melhor forma de atuar tanto dos franqueadores quanto dos franqueados, para que todos possam se beneficiar das vantagens do sistema, minimizando os riscos inerentes a todos os negócios e, acima de tudo, reduzindo os conflitos que possam ocorrer entre as partes.

Dos franqueadores espera-se:

- Que ofereçam produtos e serviços de qualidade e com diferenciais que permitam manter a competitividade da franquia no mercado;
- Que tenha o registro da marca e um projeto de identidade visual que resguarde os direitos de exclusividade de uso pelos franqueados;
- Que tenha foco no relacionamento com a rede, buscando sempre a minimização dos conflitos;
- Que tenha regras claras e bem estabelecidas, seguindo o que determina a Lei de Franquia Empresarial;
- Que ofereça constantemente treinamentos e consultoria de campo, investindo na modernização da rede e capacitação de seus franqueados;
- Que faça um adequado uso do Fundo de Propaganda, mantendo uma contabilidade transparente dos recursos nele aplicados e investindo em um Plano de *Marketing* que amplie os resultados dos franqueados.

Dos franqueados espera-se:

- Que sigam os padrões determinados pela franquia, reconhecendo a importância de sua manutenção para o fortalecimento da rede e satisfação dos clientes;
- Que participe ativamente do treinamento juntamente à sua equipe;
- Que se empenhe na conquista e manutenção de clientes;
- Que monitore a concorrência na região em que atua, municiando a franquia com informações que auxiliem na elaboração do planejamento estratégico da rede;
- Que tenha uma boa gestão financeira, planejando e estabelecendo metas a serem atingidas, controlando os custos e a produtividade dos funcionários;
- Que zele pelo bom relacionamento com o seu franqueador e os demais franqueados.

### 1.6 A remuneração do sistema

Ao optar pelo *franchising*, inicialmente o franqueador investe para que seu modelo de negócio seja formatado e comercializado como franquia. Com a venda das primeiras unidades franqueadas, ele começa a ser ressarcido por esse investimento.

A taxa de franquia é a primeira taxa paga pelo franqueado. Ela é um valor fixo e cobrado uma única vez quando do ingresso do franqueado na rede. Esta taxa remunera o franqueador pelos treinamentos, pela elaboração dos manuais e por todo tipo de assistência necessária à abertura de sua unidade. Durante a vigência do contrato, outras taxas serão cobradas mensalmente, como os *royalties* e o Fundo de Propaganda.

Os *royalties* costumam corresponder a um percentual sobre o faturamento bruto da unidade franqueada, girando em torno de 5% a 10% deste valor, mas também podem

ter um valor fixo mensal estipulado, estar embutidos nos produtos fornecidos pelo franqueador e, mais dificilmente, serem cobrados sobre as receitas líquidas. Os *royalties* ressarcem o franqueador pelo uso do sistema, direito de uso da marca e serviços prestados ao franqueado durante a vigência do contrato.

Já o Fundo de Propaganda, valor pago mensalmente pelos franqueados para custear ações de *marketing*, não deve ser considerado como receita do franqueador, e sim uma antecipação de despesas. A administração do fundo pode ser feita por ele ou por um Conselho de Franqueados (ou Conselho de *Marketing*). Os valores devem, preferencialmente, ser depositados em uma conta específica para este fim, permitindo que seja contabilizado à parte e sua utilização divulgada de forma transparente para toda a rede. A lei não determina como deve ser feita essa prestação de contas, nem exige a participação do franqueador para a sua composição.

### 1.7 Tipos de franquias

Para expandir sua marca, o franqueador pode optar por diversos tipos de franquias, escolhendo a que melhor atenda à sua estratégia de crescimento. De acordo com os locais em que pretende atuar e as responsabilidades que pretende transferir, ele poderá escolher o tipo de contrato a ser firmado com os franqueados e o papel que estes terão na expansão da franquia.

Dessa forma, podemos destacar alguns modelos de franquia, como:

- **Franquia unitária** – cessão de direito de abertura de uma unidade, com exclusividade de atuação em local determinado pelo franqueador. Exemplo: uma loja ou quiosque em um

determinado *shopping center*. O mesmo franqueado pode adquirir outras franquias unitárias, dependendo de sua capacidade financeira, do desempenho alcançado e do Plano de Expansão do franqueador;

- **Franquia *master*** – modelo comumente utilizado nos Planos de Internacionalização de Franquias e em países de grandes dimensões geográficas, como o Brasil. O *master* franqueado (ou subfranqueador) assina um contrato que lhe dá o direito de implantar ou terceirizar outras unidades franqueadas em uma determinada região. Neste caso, os contratos serão assinados pelo *master* franqueado e ele receberá parte do valor da taxa de franquia e dos *royalties* cobrados dos franqueados, se responsabilizando pelo treinamento e suporte a eles;
- **Franquia de desenvolvimento de área** – cessão de direito para exploração de uma determinada região, em que o franqueado abrirá mais de uma unidade em um determinado espaço de tempo. Será firmado um contrato para o desenvolvimento da área e para cada unidade que ele abrir. O desenvolvedor de área também poderá vender unidades em sua região, recebendo parte do valor cobrado a título de taxa de franquia e *royalties*. Todos os contratos serão firmados com o franqueador.

### 1.8 As microfranquias

As microfranquias são caracterizadas por exigirem um baixo investimento inicial de até R\$ 80 mil, terem um baixo custo operacional e uma operação simplificada, em atividades que podem ser realizadas pelo próprio franqueado e, muitas vezes, sem exigência de um ponto comercial. Geralmente o franqueado pode operá-la de sua própria residência ou se deslocar até o endereço do cliente para atendê-lo, sendo, nestes casos, chamadas de *home based*.

Devido ao seu baixo custo, o retorno do capital investido ocorre mais rapidamente do que em franquias mais caras, mas o faturamento tende a ser compatível com o investimento feito.

Na compra de uma microfranquia, é importante observar se há exigência de um volume de compras mensais de produtos do franqueador e cobrança de qualquer taxa ou cumprimento de qualquer exigência se um determinado limite de faturamento for alcançado. São informações que precisam estar discriminadas na COF e essas condições não podem comprometer a sustentabilidade do negócio.

Essas franquias também são regidas pela Lei nº 8.955/1994 – Lei de Franquias – e todas as taxas a serem pagas têm de estar previstas em contrato e redigidas de forma clara na COF, para que o candidato a franqueado possa analisá-las antes do pagamento de qualquer valor.

Esse tipo de Franquia pode significar uma boa oportunidade, especialmente para empreendedores iniciantes, sem experiência, com poucos recursos para investir e que desejam contar com o reconhecimento da marca e o apoio oferecido pelas franquias. Mas, como toda franquia, antes de efetuar a compra, é imprescindível que o candidato a franqueado analise alguns pontos: se o seu perfil se enquadra nesse modelo de franquia, cuja operação requer a participação direta do franqueado no dia a dia da empresa, as condições da franquia quanto ao reconhecimento da marca, sua experiência de mercado, suporte oferecido à rede, satisfação dos franqueados e viabilidade econômico-financeira do negócio.

## 2. Vantagens e desafios

### 2.1 Vantagens para o franqueador

Estando o modelo de negócio pronto para ser replicado, o Sistema de Franquias pode oferecer inúmeras vantagens para o franqueador, como:

- Maior rapidez na expansão do negócio e com baixo investimento próprio, uma vez que o investimento em cada novo ponto será feito pelos franqueados;
- Aumento da disponibilidade de tempo e recursos para ações de *marketing* e desenvolvimento de produtos e serviços;
- Fortalecimento da marca e penetração de mercado, devido à visibilidade e à capilaridade alcançadas com a abertura das unidades franqueadas;
- Economia de escala, com redução do custo médio de produção e do preço pago pelos insumos, uma vez que o maior volume de compras aumenta o poder de negociação junto aos principais fornecedores da rede;
- Equipe reduzida, quando comparada ao negócio próprio, por ser uma gestão descentralizada, cabendo aos franqueados manter e gerenciar sua própria equipe;
- Lealdade do canal de distribuição, por tratar-se de uma parceria firmada entre franqueadores e franqueados para o sucesso da rede;
- Disponibilização de tempo para desenvolvimento de produtos e serviços devido ao não envolvimento no dia a dia das unidades franqueadas;
- Expectativa de maior eficiência na gestão das unidades, por contar com a motivação e a liderança de cada franqueado em busca de resultados para a sua empresa;
- Redução de riscos trabalhistas, por não haver vínculo empregatício entre a empresa franqueadora e os franqueados e seus funcionários.

### 2.2 Vantagens para o franqueado

Conhecendo como funciona o sistema e encontrando uma franquia adequada ao seu perfil, o franqueado poderá aproveitar as vantagens que o sistema proporciona, entre as quais podem ser destacadas:]

- Uso de marca testada e reconhecida no mercado, reduzindo os erros comuns em negócios iniciantes, uma vez que o modelo franqueado será fruto da experiência do franqueador, que já terá promovido ajustes, antes e durante a opção pelo modelo de franquia, para melhoria e credibilidade da marca junto ao público-alvo da empresa;
- Participação em uma rede, aumentando o poder de negociação junto aos principais fornecedores, troca de experiências e maior presença da marca no mercado;
- Menores riscos, devido ao uso de modelo já testado e apoio para escolha do ponto, implantação e gestão da unidade franqueada;
- Utilização de *know-how* do franqueador, o que reduz o tempo para a implantação, a otimização dos recursos utilizados e os riscos de insucesso;
- Economia de escala, por participar de um processo de compras que envolve toda a rede, reduzindo os preços pagos ou rateando as despesas, como os custos de propaganda;
- Orientação e assistência na administração do negócio, com treinamentos, manuais e consultoria de campo;
- Maior concentração nas vendas, resultado da transferência de *know-how*, do apoio na gestão e por ser responsabilidade do franqueador o desenvolvimento de produtos e serviços para a rede.

### 2.3 Desafios para o franqueador

Toda atividade empresarial envolve riscos que, dentro do Sistema de *Franchising*, impõem-se ao franqueador como desafios a serem enfrentados. Devido à sua influência no sucesso ou insucesso de uma franquia, alguns deles podem ser ressaltados:

- O primeiro desafio é aquele que impõe uma divisão de poderes, uma vez que os franqueados são empresários, responsáveis legais por suas empresas, além de terem interesse em participar das decisões tomadas pela franquia com o intuito de defenderem seus interesses;
- Um dos temas mais delicados no *franchising* é o relacionamento entre franqueadores e franqueados e a administração de conflitos na rede, que exigirão atenção e liderança dos franqueadores para que possam ser minimizados;
- A definição do perfil ideal do franqueado e a escolha daqueles que melhor se enquadrem neste perfil representam menos problemas a serem resolvidos;
- A manutenção dos padrões operacionais determinados pelo franqueador e que, frequentemente, por falta de treinamento ou descaso, deixam de ser seguidos, é vital para a imagem da marca;
- O franqueador precisa acompanhar o desempenho dos franqueados para que um mau desempenho não ponha em risco a saúde financeira da franquia e sua imagem no mercado;
- A necessária transmissão de informações implica perda relativa de sigilo empresarial.

### 2.4 Desafios para o franqueado

Muito embora a participação em uma rede de franquias possa representar inúmeras vantagens para o franqueado, é preciso que ele tenha ciência dos desafios mais comuns do sistema, como:

- Controle permanente para manutenção dos padrões. Durante toda a vigência do contrato, o franqueador verificará se o modelo está sendo corretamente replicado pelo franqueado, exigindo os ajustes necessários para correção de erros ou adequação a mudanças;
- Poder de decisão limitado, devendo o franqueado consultar a franquia e obter sua autorização toda vez que desejar realizar ações que não digam respeito às decisões gerenciais de responsabilidade exclusiva do franqueado, inclusive quanto à escolha de fornecedores;
- Pagamentos de *royalties* e taxas, pela cessão do direito de uso da marca, para usufruir do modelo franqueado e se beneficiar do suporte oferecido pelo franqueador;
- Risco de insucesso do franqueador, uma vez que também é uma empresa sujeita às incertezas do ambiente externo ou a erros de gestão, que afetam não só a ela, mas a toda a rede de franqueados que utilizam sua marca, *know-how* ou até produtos;
- Dificuldade na transferência do negócio, por caber ao franqueador a aprovação do novo franqueado a participar da rede e pelas taxas que serão cobradas a título de transferência do contrato de franquia e, em muitos casos, do contrato de locação;
- Obediência à determinação de localização, que tanto pode ter o aspecto positivo de assessoria para a escolha do ponto, quanto redução da liberdade de escolha por ter que acatar as determinações de localização previstas no Plano de Expansão da franquia.

## 2.5 Fatores críticos de sucesso

Muitos fatores são responsáveis pelo sucesso ou insucesso de uma empresa ou grupo de empresas, mas os fatores críticos de sucesso representam aqueles que devem merecer atenção especial e contínua. Nas franquias, nas quais o desempenho de cada empresa pode afetar o desempenho das demais empresas que compõem a rede, alguns fatores assumem papel preponderante para que os melhores resultados sejam atingidos.

O bom relacionamento entre franqueadores e franqueados é frequentemente citado como um dos principais fatores críticos de sucesso e, quando se analisam as razões para os principais conflitos nas redes, outros fatores críticos de sucesso ficam evidenciados:

- Elaboração de um Planejamento Estratégico de longo prazo para a franquia, em que fique evidenciada sua estratégia de expansão, com base em análise de mercado e satisfação de clientes, que apontem para a aceitação dos produtos e serviços oferecidos e a viabilidade econômico-financeira do negócio;
- Definição clara do perfil do franqueado ideal por parte do franqueador e escolha de um modelo de negócio com o qual tenha afinidade por parte do franqueado;
- Capacidade de investimento próprio do franqueador para o Plano de Expansão e suporte à rede e do franqueado para o pagamento dos custos iniciais de implantação, pagamento de taxas e capital de giro;
- Comunicação clara, objetiva e constante para evitar mal-entendidos;
- Estratégia de *marketing* bem definida e implementada;
- Escolha do ponto comercial – adequação ao modelo de negócio;
- Estabelecimento de parcerias com fornecedores que representem boas condições de preço e confiabilidade no suprimento das unidades franqueadas.

Quando bem definidos e monitorados, os fatores críticos de sucesso refletem os objetivos estratégicos das empresas e representam sua sobrevivência no mercado.

## 2.6 Linhas de financiamento

Há mais de uma década as franquias têm apresentado um consistente aumento no número de redes e unidades e têm obtido resultados muito superiores ao Produto Interno Bruto (PIB). Por essas razões, as franquias representam um importante segmento para bancos públicos e privados e agências de fomento, que perceberam algumas características desse modelo de negócio e passaram a oferecer linhas de crédito próprias para essas redes.

Além de linhas de financiamento oferecidas a todas as empresas, como antecipação de recebíveis, capital de giro e credenciamento para uso de cartões de crédito e débito, os bancos criaram alguns produtos para as franquias. Hoje é possível obter crédito para a compra de estoque dos produtos fornecidos pelo franqueador, financiamento para abertura, implantação e modernização da unidade, além de linhas voltadas para que os franqueadores invistam na ampliação de suas redes.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também disponibiliza recursos, por meio do BNDES Automático, que podem ser obtidos por intermédio dos bancos credenciados para o pagamento da taxa de franquia de franqueadoras sediadas no Brasil e recursos do BNDES Finame e do Cartão BNDES para a compra de máquinas e equipamentos nacionais.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) também mantém parcerias com instituições financeiras e agências de fomento que disponibilizam acesso a linhas de financiamento para implantação, modernização e expansão de redes associadas à ABF.

Apesar do aspecto positivo do oferecimento dessas linhas de crédito, é recomendável que franqueadores e franqueados tenham capital próprio para investir na abertura de sua primeira unidade. É preciso cautela no uso do crédito concedido. O ideal é que a tomada de crédito aconteça quando a empresa já tiver apresentado resultados e o empresário já tenha adquirido experiência suficiente, estando em condições de investir na reforma ou ampliação da franquia.

### 2.7 Gestão de conflitos

O relacionamento entre os participantes de uma rede de franquias e a gestão dos conflitos que possam surgir dessa relação são temas que requerem atenção especial de franqueados e franqueadores.

O *franchising* evoluiu no Brasil e o franqueado de hoje tem melhores condições de verificar se o que estava previsto na COF está, de fato, sendo cumprido. Por outro lado, o franqueador está mais consciente da importância do perfil do franqueado ideal para ingressar na rede.

Mas, por ser um relacionamento de longo prazo, ele tende a gerar alguns conflitos. Pelo lado do franqueado, os mais frequentes costumam estar ligados à sua insatisfação em relação ao faturamento, ao suporte oferecido pela franquia e à administração do Fundo de Propaganda. Para os franqueadores, são o descumprimento dos padrões estabelecidos pela franquia e o não pagamento de taxas previstas em contrato. Para minimizar esses problemas, é necessário que o franqueador planeje a expansão da rede de acordo com sua capacidade de gerenciamento e que inicie a venda de franquias após um período de operação de uma ou mais unidades próprias, para que o modelo seja testado e os resultados possam ser medidos.

Atualmente, as partes têm buscado formas consensuais mais rápidas e mais baratas de resolução de conflitos, recorrendo, por exemplo, à negociação, à conciliação e à mediação ou arbitragem para isso.

## 3. Aspectos legais

### 3.1 A Lei nº 8.955/1994

No início da década de 1990, o Sistema de *Franchising* no Brasil crescia anualmente, com índices superiores ao da economia nacional, sendo necessária, então, a elaboração de uma legislação específica para essa área, culminando na Lei nº 8.955/1994.

Anteriormente, não existia no Brasil nenhuma legislação reguladora acerca do Sistema de *Franchising*, sendo comum a existência de problemas com a falta de informação por parte da franqueadora, com franqueados desistindo da operação e várias demandas jurídicas sobre os contratos.

Nesse diapasão, a Lei de Franquias foi elaborada com base nos moldes americanos, sendo que seu alicerce consiste na apresentação de informações relevantes para o novo franqueado avaliar o negócio ofertado, por meio da COF.

A presente lei também dispõe, de forma sucinta, sobre os termos gerais do Instituto da Franquia, todavia, ainda que em vigor até hoje, não é suficiente para sanar todos os anseios e conflitos existentes na relação franqueadora e franqueado.

### 3.2 Projeto de lei em tramitação

Tendo em vista que a Lei nº 8.955/1994 não é suficiente para dirimir todas as divergências existentes no Sistema de *Franchising*, bem como tendo em vista a evolução do *franchising* frente à economia brasileira, está em tramitação desde 2008 o Projeto de Lei nº 4.319/2008, da Nova Lei do *Franchising* no Brasil.

Entre outras alterações previstas nessa nova proposta, está a de que o novo franqueador deverá obedecer a um prazo mínimo de dois anos de funcionamento, para operar seu negócio como franquia, o que traz maior segurança para os franqueados, que ingressarão em uma rede franqueada mais madura e sólida no seu sistema empresarial.

Atualmente, qualquer empresa, ao iniciar suas atividades, já pode franquear seu negócio, desde que obedeça à legislação existente.

O projeto da Nova Lei do *Franchising* vem com essa inovação para auxiliar as empresas que já estão no mercado da franquia, para evitar a concorrência com aventureiros e empresas que entram nesse negócio sem estrutura e preparo para oferecer a seus franqueados.

Outra proposta é que, em caso de divergências entre o contrato de franquia assinalado e a COF, deverá prevalecer a disposição mais favorável ao franqueado. Tal alteração traz maior segurança ao franqueado, afim de se evitar abusos por parte da empresa franqueadora.

A modificação desses itens será essencial para o mercado empresarial que atua no segmento do *franchising*, evitando-se, assim, sobrecarregar o Poder Judiciário, trazendo

maior segurança para os investidores e proteção aos franqueadores, bem como eliminando as grandes dificuldades oriundas de uma lei atual, que é insuficiente no que diz respeito à relação entre franqueado e franqueador.

### 3.3 A Circular de Ofertas de Franquia (COF)

A COF é um dos documentos mais importantes no Sistema de *Franchising*. Ela deve ser redigida de forma clara e objetiva sobre o negócio franqueado e serve para que o candidato avalie o negócio em sua plenitude antes de adquirir a franquia desejada.

A Lei do *Franchising* estabelece todas as informações que devem estar presentes nesse documento, tais como balanços financeiros, valores de taxas, investimentos iniciais, *layout*, suporte oferecido pela franqueadora, entre outros.

O legislador preocupou-se em proteger os novos franqueados, razão pela qual a COF deve ser entregue ao candidato com antecedência de dez dias da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia, sendo que esta entrega é um fator *sine qua non* para a concretização do negócio.

A inobservância dessa condição, dependendo do tempo de operação da unidade franqueada, poderá gerar a anulabilidade do contrato de franquia; contudo, pela jurisprudência atual, não pode o franqueado alegar tal descumprimento da lei quanto a não entrega da COF, após vários meses de operação do negócio, sob pena de quedar-se inerte no momento oportuno.

### 3.4 Pré-contrato e contrato

A Lei nº 8.955/1994 é, de certa forma, omissa em relação ao contrato de franquia, dispondo apenas que este deve ser balizado nesta lei.

Destarte, está sedimentado no meio jurídico que o contrato de franquia deve seguir os princípios gerais do Direito Civil, em especial o Princípio da Boa-Fé Objetiva, servindo tais razões como parâmetros para análise, elaboração e interpretação do contrato de franquia.

Muitos consideram o contrato de franquia como atípico, uma vez que não está regulado em lei, regendo-se pelas relações jurídicas contratuais.

Como o próprio nome diz, o pré-contrato de franquia é um contrato preliminar e provisório, firmando antes do contrato de franquia definitivo, pois nessa fase as partes ainda estão se conhecendo. Sua vantagem é que, caso haja desistência por qualquer das partes, este contrato terá força de definitivo, ou seja, ele assegura as relações negociais.

Contudo, não existe obrigatoriedade na existência do pré-contrato de franquia, uma vez que este é um documento jurídico pertinente à estratégia de cada negócio.

Vale ressaltar que, para ser válido, o contrato de franquia deve-se fazer acompanhar da COF, sendo obrigação do franqueador fornecer esse documento no mínimo com dez dias antes da assinatura do contrato, salvo em ocasiões de exceção, que são alvo de interpretação e julgamento do Poder Judiciário.

### 3.5 O registro da marca

O registro da marca é inerente ao Sistema de *Franchising*, sendo que em seu Art. 2º, a Lei nº 8.955/1994 define que a franquia é o sistema pelo qual a franqueadora cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associados a outros direitos.

A marca no *franchising* define o conceito do negócio e o reconhecimento de sucesso da rede. É imprescindível que ela esteja registrada ou ao menos depositado o pedido de registro, para que se ingresse no Sistema de *Franchising*, estando tal disposição presente no Art. 4º, inciso XIII da mesma lei.

Caso haja o uso da marca sem registro ou sem que seja efetuado o depósito para registro, corre-se um grande risco, tanto o franqueador quanto o franqueado, no que tange à responsabilidade civil e, eventualmente, criminal.

Sendo assim, o registro da marca perante o Inpi é o primeiro passo e de suma importância para o empresário se estabelecer com responsabilidade no ramo do *franchising*.

### 3.6 Mediação e arbitragem

As formas de solução de conflitos no segmento de *franchising* podem ser dar também por meio da mediação e da arbitragem.

Nem todos os contratos de franquia preveem essa cláusula, uma vez que, no Brasil, existem poucos profissionais especializados em mediação e arbitragem.

Entretanto, essa se torna uma ótima opção diante do custo, da celeridade e do sigilo, ao contrário das demandas judiciais, que são demasiadamente morosas e há um custo elevado para sua tramitação.

A tendência é que a maior parte das franquias solucionem seus conflitos por meio da mediação e da arbitragem, diante dos benefícios mútuos, da agilidade e da redução dos custos, preservando-se a relação entre as partes, com um caráter mais dinâmico, sem burocracia.

### 3.7 Vínculo empregatício na relação entre franqueador e franqueado

Na definição de *franchising* presente no Art. 2º da Lei nº 8.955/1994, fica definido que o Sistema de Franquia Empresarial consiste na “cessão do direito de uso da marca/patente e outros direitos mediante remuneração direta ou indireta, sem que fique caracterizado vínculo empregatício”.<sup>1</sup>

O legislador deixou de forma expressa essa disposição, ou seja, não há que se falar em vínculo empregatício na relação existente no *franchising*, sendo que as empresas são autônomas e totalmente independentes entre si.

Muito embora o contrato de franquia tem caráter oneroso, o valor pago pelo franqueado ao franqueador não é uma contraprestação por um eventual serviço, mas sim uma contraprestação pelo uso da marca. Tal fato, por si só, já impede a configuração de vínculo trabalhista entre franqueado e franqueador.

Tal dispositivo é extensivo aos funcionários dos franqueados, que também não têm nenhum tipo de vínculo trabalhista para com o franqueador.

Tratando-se de contrato de franquia, há apenas a utilização da marca, logotipo e métodos específicos desenvolvidos pela franqueadora, não se tratando de terceirização de mão de obra. Além disso, a assessoria que a franqueadora presta ao franqueado é meramente técnica e visa garantir o sucesso do negócio franqueado, não havendo subordinação entre franqueado e franqueador.

Sendo assim, inexistente vínculo empregatício diante da natureza do contrato de *franchising*.

### 3.8 Sucessão em franquias

Um dos fatores preponderantes no *franchising* consiste na análise do perfil do franqueado.

A sucessão pode surgir quando o franqueado pretende mudar para outra localidade, desiste do negócio, encontra-se incapacitado para seguir com o negócio franqueado ou mesmo falece.

Nesses casos, necessita-se haver a sucessão da franquia.

Entretanto, para que ocorra a sucessão, a franqueadora tem o direito/dever de analisar o novo candidato e, se aprovado, realizar a transferência da franquia, pois não se pode admitir que novos franqueados não tenham passado pela mesma seleção ou não atendam aos requisitos (perfil) exigidos pela franqueadora.

1 Lei disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)>.

Por isso, é de grande importância fazer-se constar cláusulas no contrato de franquia que tratam desse assunto, ou seja, das formas de sucessão, o que beneficia ambas as partes, evitando-se surpresas desagradáveis.

## 4. Histórico, evolução e tendências

### 4.1 Como surgiram as franquias

Podemos dizer que o Sistema de *Franchising*, como um modelo mais próximo do que conhecemos hoje, teve seu início nos Estados Unidos, por volta de 1860, quando a empresa Singer, de máquinas de costura, montou uma rede de representantes para a comercialização dos seus produtos. Iniciava-se, assim, uma forma de expansão de mercado ainda não experimentada, permitindo que a empresa passasse a ser conhecida em quase todo o território americano, sem os custos para a abertura e a manutenção de todos esses pontos de venda.

Após essa experiência bem-sucedida, outras empresas americanas passaram a adotar o sistema, como fábricas de automóveis (GM) e de refrigerantes (Coca-Cola).

Mesmo que outros países procurem ser reconhecidos como os primeiros a adotar Sistemas de Franquias, é inegável a importância dos Estados Unidos para a sua disseminação. Especialmente após a Segunda Guerra Mundial, quando muitos ex-soldados americanos que haviam lutado na guerra e voltado para casa sem emprego e sem experiência no mercado encontraram nas franquias uma boa opção de trabalho.

Outro marco histórico é o ano de 1955, quando Ray Croc, à época franqueado da rede McDonald's, propõe aos seus franqueadores a abertura de uma unidade fora das localizações originais (Califórnia e Arizona). Assim, começava uma nova fase de expansão da franquia e, em 1961, Ray Croc compra a empresa dos irmãos Dick e Mac McDonald e a transforma no modelo de franquia que passou a ser copiado por muitas outras empresas e que ainda hoje é uma das maiores franquias mundiais em número de unidades e faturamento.

### 4.2 As franquias no Brasil

As primeiras franquias brasileiras, cujas redes ainda estão em atividade, remontam a meados do século passado. Mas, ao se falar na primeira franquia brasileira, alguns autores apontam o empresário Arthur de Almeida Sampaio, dono da empresa Calçados Stella, como o pioneiro do *franchising* no Brasil. Em 1910, ele iniciou a formação de uma rede de representantes comerciais que investiam na instalação de seus pontos comerciais, vendiam os produtos da marca e estampavam seu nome nas fachadas. Os contratos, no entanto, eram apenas verbais.

Poucos são os exemplos de empresas brasileiras que adotaram o *franchising* até o início da década de 1980. Pesquisa do Sebrae, realizada em 1990, apontava que a maioria das franquias brasileiras iniciou suas operações somente a partir de 1985, e muitas delas ainda priorizavam o fornecimento de produtos aos franqueados.

Entre as franquias brasileiras pioneiras aparecem, principalmente, escolas de idiomas, como o Yázigi, uma das primeiras franquias de serviços do Brasil, cuja rede teve início em 1954, e lojas de perfumarias e cosméticos, como O Boticário, que começou seu processo de expansão em 1980, com uma unidade franqueada em Brasília.

A própria ABF só foi constituída em 1987, enquanto nos Estados Unidos, a International Franchising Association (IFA) já havia sido fundada em 1960. A partir dos anos 1990, o setor passou a crescer de forma acentuada e, em 1994, foi sancionada a Lei nº 8.955, que definiu o conceito de franquia empresarial, passou a disciplinar esses contratos e determinou as informações que devem constar da COF.

Em 2015, o número de marcas de franquias em operação no Brasil chegou a 3.073, responsáveis por 138.343 unidades próprias e franqueadas.

### 4.3 Evolução do sistema

A evolução do *franchising* tem relação direta com seu crescimento nos Estados Unidos, pelo número de empresas americanas que utilizam o sistema desde meados do século passado, pelo número de franquias americanas exportadas e pelas inovações introduzidas por elas, resultado de suas experiências e necessidade de adaptação às constantes mudanças do mercado. Essas mudanças levaram a uma maior integração do franqueador com seus franqueados e resultaram em uma classificação que passou a identificar as franquias pelo nível de prestação de serviços que estas mantinham com suas redes. De acordo com os serviços oferecidos, alguns autores passaram a classificá-las em gerações. A partir da 3ª geração, por exemplo, já é possível considerar que a franquia atue como uma franquia de negócio formatado, em que o franqueador demonstra preocupação em analisar previamente, por meio de unidades-piloto, criadas dentro do modelo que deseja franquear, a viabilidade econômico-financeira da franquia. Neste modelo também já fica evidente a preocupação com treinamento, supervisão e controle das unidades franqueadas. Com a introdução desses serviços em um número cada vez maior de redes, pode-se dizer

que esta geração passou a representar a condição mínima do sistema. É a evolução do *franchising* vista pela sua profissionalização.

Hoje, uma franquia que não se preocupe com a viabilidade econômico-financeira do negócio para o franqueado, que não monte uma estrutura para atendimento à sua rede, aliando exigências e serviços ofertados, coloca em risco a própria marca. A credibilidade passa pela sustentabilidade do modelo que ela comercializa.

Mas a sua evolução também pode ser medida pelo número de segmentos que passaram a adotá-la e pelos resultados obtidos, tanto quanto ao número de redes e unidades franqueadas quanto ao faturamento alcançado pelo setor. Esses números indicam um crescimento sustentável do setor.

### 4.4 Internacionalização de franquias

Após desenvolver, testar, ser bem-sucedido e expandir seu conceito de negócio no mercado nacional, um dos desafios dos franqueadores passa a ser a decisão de internacionalizar ou não seu modelo de franquia. Esta decisão, que se viabilizou com a globalização e se acentuou a partir dos anos 1990, pode ser vista como estratégica para a conquista de novos mercados, mas também como medida de proteção, para que seu modelo não seja simplesmente copiado no exterior.

Em novembro de 2004, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) e a Agência de Promoção das Exportações (Apex) elaboraram um projeto para exportação de franquias brasileiras. De acordo com este projeto, os investimentos são divididos entre as empresas, a ABF e a Apex, e a associação estimula a participação de franqueadores brasileiros em feiras e

missões no exterior, em que os empresários conhecem diversos mercados e também são apresentados a eles. Esse projeto passou a ser um importante estímulo para as franquias brasileiras, que, em 2000, tinham somente 15 marcas internacionalizadas, e hoje já contabilizam mais de 100.

Mas, se a expansão dentro do próprio país já exige cuidados para a escolha dos franqueados, manutenção dos padrões da franquia e cumprimento dos contratos e da legislação, além de uma acertada escolha de fornecedores e uma estratégia de distribuição bem elaborada, obviamente esses aspectos tornam-se ainda mais complexos quando a expansão ocorre fora do território nacional.

Apesar de todos os riscos, é crescente o número de franquias que aceita o desafio da internacionalização, um processo que requer planejamento, investimento e muito profissionalismo para que os resultados positivos apareçam e as melhores oportunidades sejam aproveitadas.

Como um dos principais pontos para o sucesso das franquias brasileiras no exterior é o conhecimento do mercado, da cultura e dos hábitos de consumo locais, a elaboração de um cuidadoso planejamento estratégico pode ser vista como um dos fatores críticos de sucesso para a internacionalização desses negócios.

#### 4.5 Principais tendências

Muitas são as tendências que podem ser apontadas para o setor de franquias. Uma delas refere-se ao crescimento do setor, muito acima do PIB. Esse desempenho, verificado há mais de dez anos, deve se manter nos próximos anos.

Também podem ser enumeradas:

- Maior participação das classes C e D na economia, não somente como consumidores, mas também como potenciais franqueados;
- Crescimento das microfranquias, que, devido ao seu baixo custo e à facilidade de operação, atraem a participação de pessoas com pouca experiência ou baixo capital para investimento;
- Movimento de interiorização das franquias, que buscarão novos mercados nas cidades de médio porte. Pela mesma razão, a participação das regiões Norte e Nordeste no segmento de franquias tende a aumentar, quer quanto ao número de unidades franqueadas, quer pelo surgimento de novas redes de franquias nestas regiões;
- Para atuarem nesses mercados, as franquias continuarão a fazer adequações em seus modelos de negócio. Uma delas é a parceria entre duas ou mais marcas, operando de forma associada (*co-branding*);
- Também como forma de adequação às questões relativas aos pontos comerciais, as franquias devem manter ou criar franquias de miniunidades dentro de seus Planos de Expansão;
- Maior conhecimento e atenção às questões relativas à sustentabilidade;
- Internacionalização das franquias brasileiras;
- Aumento da participação de franquias estrangeiras no Brasil;
- Investimentos estrangeiros e aumento da participação de capital privado em franquias brasileiras, inclusive com a abertura de capital, atraindo a participação de grandes investidores, como bancos e Fundos de Pensão.

Algumas dessas tendências exigirão atenção redobrada das franquias que, associadas às alterações no ambiente de negócios e nas relações com os franqueados, exigirão constantes mudanças na gestão das redes.

#### 4.6 As franquias em números

Segundo dados divulgados pela ABF, em 2015 o faturamento do setor foi 8,3% superior ao de 2014. São 3.073 redes e 138.343 unidades.

Para 2016, a previsão é de que o setor tenha um crescimento de 6% a 8% em faturamento, 4% a 6% em novas redes e 8% a 10% em unidades franqueadas.

Embora ainda de forma tímida, já se verifica um aumento no número de redes de franquias cujas sedes estão localizadas em cidades fora das regiões Sul e Sudeste. Houve crescimento no número de unidades franqueadas abertas nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

O Brasil ocupa o 4º lugar no *ranking* dos países com maior número de franquias e o 6º em número de unidades. A ABF Expo São Paulo é considerada uma das maiores feiras de franquias do mundo.

#### 4.7 A Associação Brasileira de Franchising (ABF)

A ABF foi criada em julho de 1987 com a missão divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional do setor de franquias no território nacional. Para atingir esses objetivos, a associação congrega franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços que atuam nesse segmento.

Com o intuito de orientar, principalmente aqueles que pretendem aderir ao sistema, a ABF mantém um calendário de eventos que inclui feiras e cursos, com informações iniciais sobre o sistema (entendendo o *franchising*) ou com orientações mais aprofundadas para

aqueles que desejam franquear seu negócio, franqueados e profissionais de *franchising* – Programa de Capacitação em *Franchising* (PCF), Certificações em Gestão de Redes de Franquia, MBA Gestão de Franquias e outros cursos com carga horária reduzida, voltados para diversos públicos que atuam no segmento. A ABF está trabalhando na implementação de cursos não presenciais para disponibilizar essas capacitações para um maior número de pessoas.

A sede da ABF está localizada em São Paulo e ela possui uma seccional no Rio de Janeiro e regionais no interior de São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais. São entidades sem fins lucrativos, que têm a missão de representar, defender e promover o Sistema de *Franchising* em seus estados.

Nos últimos anos, a ABF tem intensificado sua atuação junto a instituições públicas e privadas, buscando parcerias que visem ao desenvolvimento do sistema. Um bom exemplo é o convênio firmado com o Sebrae para melhoria da gestão empresarial e capacitação de franqueadores e franqueados.

#### 4.8 Franquias e sustentabilidade

O tripé da sustentabilidade (práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas) tem se mostrado um importante fator de competitividade para as empresas.

Para as franquias, a credibilidade da marca é fundamental para um Plano de Expansão bem-sucedido. Ter uma gestão sustentável é uma forma de melhorar a imagem da marca e atender aos anseios de um grupo de clientes cada vez mais bem informados

e com maior nível de exigência em relação aos produtos e serviços que utilizam. Mas não se limita a isso.

Práticas sustentáveis tornam as franquias mais competitivas, pois levam à redução de custos pela otimização do uso de recursos naturais nos processos produtivos, atendem às exigências legais e criam valor, gerando novas oportunidades de negócios.

Afinada com o tema sustentabilidade e reconhecendo a importância da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) para as empresas franqueadoras, a ABF criou, em 2005, a Associação Franquia Sustentável (Afras), com a missão de “contribuir para a implementação de gestão socialmente responsável em empresas do Sistema de Franquias, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade”. Hoje, a Afras foi incorporada pela ABF.

## 1. Como escolher a franquia certa

### 1.1 Conheça o Sistema de Franquias

As redes de franquias têm características que lhe são próprias. Durante o processo de análise, esses pontos devem ser observados com atenção, como:

- **Tempo de contrato** – os contratos de franquia têm prazo definido, podendo ser renovados ou não a critério do franqueador. É fundamental que o prazo do contrato exceda o tempo estimado para o retorno do capital investido pelo franqueado;
- **Know-how** – a transferência de *know-how*, ponto fundamental nas franquias, só é possível se o franqueador tiver, de fato, experimentado o modelo. A legislação ainda não exige, mas é recomendável que o negócio seja franqueado após um período mínimo de um ou dois anos de experiência e do atingimento do ponto de equilíbrio, em unidades-piloto, para que o franqueado adquira uma franquia testada no mercado;
- **Treinamentos** – o *know-how* deve ser transmitido por meio de treinamentos e ser descrito em manuais para que o franqueado possa aplicá-lo no dia a dia do negócio;
- **Pagamento de taxas** – para fazer parte de uma rede de franquias, o candidato a franqueado deve estar ciente de que deverá arcar com o pagamento de taxas, como *royalties* e contribuição para o Fundo de Propaganda;
- **Padrões** – todo franqueado deverá manter os padrões exigidos pela franquia, dando livre acesso ao supervisor de campo para que ele possa conferir se a unidade está operando de acordo com as determinações da franquia.

Leia mais sobre o Sistema de Franquia no *site* do Sebrae, no *site* da ABF, em revistas e em outros meios de comunicação.

### 1.2 Analise seu perfil

Antes da decisão de compra de uma franquia, é fundamental que o candidato a franqueado se questione sobre alguns pontos.

Adquirir uma franquia não tirará do franqueado as responsabilidades sobre a gestão de sua empresa. Gerir pessoas, manter sua contabilidade em dia, calcular e correr riscos, aceitar decepções, tomar decisões gerenciais, participar do dia a dia da operação, muitas vezes consumindo finais de semana ou longas jornadas de trabalho, são algumas das atribuições que cabem ao franqueado.

Para aumentar suas chances de sucesso, além de analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio, é recomendável que o candidato tenha afinidade com o produto ou serviço que será comercializado. Algumas franquias chegam a permitir que o franqueado experimente um ou mais dias da operação para ter certeza de que ele deseja atuar naquele segmento.

Nessa autoanálise não poderá ser desconsiderada a capacidade financeira do franqueado, devendo ser calculado o valor disponível e o tempo de retorno indicado pelo franqueador, considerando como deverá se manter financeiramente até que possa fazer retiradas da empresa.

A autoanálise deverá incluir uma avaliação de competências e o reconhecimento dos pontos que precisam ser melhorados, além da compreensão de que no Sistema de Franquias a marca pertence ao franqueador e caberá a ele determinar regras sobre seu uso e ao franqueado o cumprimento dessas exigências.

Iniciar o processo de compra pela autoanálise auxiliará para que o ato de empreender seja uma experiência bem-sucedida.

### 1.3 Busque os segmentos que mais lhe interessam

Gerir uma empresa é um trabalho árduo, que requer muita determinação do empreendedor. A afinidade com o negócio ajudará no desempenho do franqueado à frente de sua unidade. Algumas franquias chegam a incluir um tipo de *test drive* para que o franqueado tenha a oportunidade de experimentar o dia a dia da operação antes de assinar o contrato.

Gostar de um produto ou serviço, e até mesmo ser consumidor fiel de uma determinada marca, pode ser um bom começo, mas o franqueado precisa saber diferenciar o prazer de consumir daquele que envolve a rotina de todas as atividades de retaguarda para que o produto ou serviço seja oferecido aos clientes.

O investidor em franquias tem mais de 2 mil oportunidades de negócio nos mais variados segmentos para escolher aquela que mais se aproxima de seu perfil.

### 1.4 Avalie sua capacidade de investimento

É preciso ter capital suficiente para iniciar e manter a operação até que ela se torne rentável. O risco de se gastar mais do que havia sido planejado é uma possibilidade em qualquer empreendimento. Por essa razão, o cálculo da capacidade de investimento deve incluir o investimento inicial informado pelo franqueador, o tempo previsto para que a empresa atinja o ponto de equilíbrio operacional, o capital de giro para que a empresa

tenha recursos para pagar seus compromissos, mantendo um bom nível de atendimento aos clientes, além de uma reserva de capital para se sustentar enquanto não puder fazer retiradas da empresa sem o risco de deixá-la descapitalizada.

### 1.5 Selecione algumas franquias para aprofundar a pesquisa

A melhor imagem que podemos ter do processo de escolha de uma franquia é a de um funil. Muitas são as possibilidades, mas os critérios de escolha reduzirão o número de redes a serem analisadas em profundidade.

Algumas serão descartadas por estarem acima da capacidade de investimento do franqueado, outras por exigirem habilitações ou tempo de dedicação exclusiva diferentes da realidade do candidato, outras, ainda, estarão fora por não estarem disponíveis na região desejada.

A partir desse ponto começa a seleção. Ao falarmos em escolha, pressupomos que mais de uma franquia será investigada. Estabelecer comparações e determinar o peso que cada um desses requisitos terá na decisão ajudará nesse processo.

Submeta cada franquia aos critérios de análise que você tiver adotado, como afinidade, reconhecimento da marca ou qualquer outro que considere essencial e que aprofunde a pesquisa com aquelas que tenham sido mais bem avaliadas.

### 1.6 Analise a lucratividade, a rentabilidade e o tempo de retorno de cada uma delas

Não basta conhecer o capital inicial total previsto pela franqueadora. Quando se tem uma determinada quantia para investir, cabe perguntar quais as opções de rentabilidade para ela, porque comprar uma franquia pressupõe a análise comparada a outros investimentos disponíveis no mercado.

Franquias são investimentos baseados em contrato com prazos determinados e que podem ser renovados a critério do franqueador, um investimento de longo prazo.

Se após as primeiras análises concluímos que o melhor investimento será comprar uma franquia, passamos à comparação entre a lucratividade, a rentabilidade e o tempo de retorno previstas naquelas que escolhemos para analisar em profundidade. Para isso, o candidato a franqueado precisará exigir que os franqueadores disponibilizem alguns dados necessários para que seja possível calcular esses índices.

Se pensarmos exclusivamente no aspecto financeiro, a melhor franquia será aquela que exigir o menor percentual de recursos imediatos, com o prazo mais curto para o retorno do investimento e com os maiores índices de lucratividade e rentabilidade. Como dificilmente todos esses fatores serão encontrados em uma mesma franquia, caberá ao candidato avaliar aquela que melhor atenda às suas expectativas.

### 1.7 Avalie a experiência do franqueador e o suporte oferecido

Se o franqueador tiver um negócio testado em uma unidade-piloto em que serão reproduzidas as mesmas condições que serão oferecidas aos franqueados, por um período

suficiente para que se comprove a sua viabilidade, os riscos para os franqueados poderão ser minimizados, uma vez que muitos erros já terão sido corrigidos, o mercado para os produtos/serviços avaliado e a posição da marca definida.

Alguns franqueados sentem-se atraídos pelo desejo de oferecer algo novo ao mercado e obter vantagens junto ao franqueador por participar do processo desde o seu início. A grande dificuldade, no entanto, será avaliar se o modelo de negócio está baseado em uma tendência de mercado ou em um modismo passageiro.

No Sistema de Franquias, o franqueado paga por um *know-how*, por reproduzir um modelo de sucesso e pelo direito de uso de uma marca reconhecida no mercado. Abrir mão desses conceitos envolve riscos que precisam ser cuidadosamente avaliados.

Mas, de um modo geral, os franqueados buscam franquias por considerá-las mais seguras do que os negócios próprios, desejam obter o sucesso já alcançado pelo franqueador e, para isso, precisam ter o seu apoio em forma de bons treinamentos, inovação tecnológica aplicada ao negócio e suporte operacional, que devem ser medidos junto às unidades já em operação.

### 1.8 Verifique a saúde financeira da franquia e o cumprimento às exigências legais

Todo franqueado precisa entregar um grande número de documentos que comprovem sua capacidade financeira para adquirir e gerir uma unidade franqueada. Mas também a franqueadora precisa garantir a seus franqueados a viabilidade de seu Plano de Negócios, com dados financeiros que comprovem sua capacidade de atender às necessidades de gestão de sua rede.

A legislação determina a entrega dos balanços dos dois últimos exercícios juntamente à COF. Mas esses não devem ser os únicos documentos avaliados.

O candidato a franqueado deve se informar sobre a regularidade fiscal e tributária da empresa, verificando as certidões negativas federal, estadual e municipal em que se encontra a sede da franqueadora.

Por meio de referências comerciais, como dos principais fornecedores, será possível verificar se há indícios de problemas financeiros devido ao não pagamento de produtos e serviços contratados.

A internet também é uma excelente ferramenta de pesquisa, em que o franqueado poderá verificar o cumprimento às exigências legais ou obter informações que possam ser utilizadas na fase de entrevistas com o franqueador.

### 1.9 Fale com franqueados e ex-franqueados da rede

Na COF encontra-se a lista dos franqueados e de todos os ex-franqueados que tenham se desligado da rede nos últimos 12 meses. Procurá-los e buscar informações sobre o suporte oferecido, a rentabilidade e a lucratividade do negócio, se as expectativas iniciais foram cumpridas e, no caso dos ex-franqueados, conhecer a razão por não estarem mais na rede é dever de quem está buscando a franquia ideal.

É fato que existem muitos motivos para rescisões e que alguns deles podem não ser decorrentes de falha no modelo ou erro cometido pelo franqueador. O candidato precisará levantar as informações, confrontá-las e submetê-las ao franqueador durante a entrevista,

para que, ouvindo suas explicações, possa concluir sobre os motivos que levaram às rescisões ou desistências.

### 1.10 Procure a ajuda de especialistas

Durante a análise do modelo de negócio que está sendo franqueado, da leitura da COF, da minuta do contrato e da análise dos dados financeiros, é recomendável que o candidato busque a orientação de profissionais que possam ajudá-lo nesse período.

A compra de uma franquia muitas vezes representa anos de economia e não deve ser desperdiçada por um erro de avaliação que poderia ter sido evitado.

Durante o período de análise, o candidato será avaliado pelo franqueador, mas ele também deverá avaliar a franquia e compará-la a outros investimentos.

Essa não é uma compra por impulso. Cabe análise e ponderação para que a parceria de fato aconteça e dure por muitos anos.

## 2. A Circular de Oferta de Franquia (COF)

### 2.1 O histórico e as pendências judiciais

A Lei nº 8.955/1994 determina que todas as informações contidas na COF sejam escritas de forma clara e objetiva, como, aliás, todo o texto da COF deve ser.

No histórico, o objetivo é apresentar a empresa e dar conhecimento sobre os fatos mais relevantes ocorridos desde a sua constituição para que o empreendedor conheça um pouco do percurso trilhado pelos franqueadores e possa, juntamente a outras informações, concluir se deverá investir no negócio que está sendo apresentado a ele.

Conhecer a situação das marcas e patentes perante o Inpi, a razão social do franqueador e de todas as empresas a que a franquia esteja diretamente ligada, seus nomes-fantasia, forma societária, endereços, CNPJ, tempo de atuação e as mudanças ocorridas em sua participação societária auxiliam o empreendedor na fase de levantamento de informações sobre a empresa.

Havendo alguma pendência judicial, o candidato precisará conhecer o processo para concluir se ele poderá impactar negativamente o negócio franqueado. Processos envolvendo o questionamento do direito de uso da marca, patentes de produtos ou que envolvam disputa com ex-sócios da empresa podem afetar toda a rede e até mesmo inviabilizar a franquia. Caberá ao candidato a franqueado buscar informações antes de concluir a compra.

## 2.2 Análise dos balanços e demonstrações financeiras

A legislação atual exige que a empresa apresente os balanços patrimoniais e as demonstrações financeiras dos dois últimos anos, mas não obriga que a franqueadora tenha dois anos de operação para então começar a franquear seu negócio. Embora seja razoável que ela tenha testado o modelo por pelo menos esse período, caso a empresa não tenha esse tempo de operação, uma boa prática seria apresentar documentos que comprovem seu desempenho e o retorno obtido para que o candidato possa avaliar seus resultados.

O balanço patrimonial é um documento contábil que apresenta o ativo (bens e direitos), o passivo exigível (obrigações) e o patrimônio líquido (que representa a diferença entre o ativo e o passivo ou o volume de recursos próprios da empresa) em uma determinada data.

Caso não possua conhecimentos na área contábil, com a ajuda de um contador o candidato a franqueado poderá identificar as fontes de recursos e os investimentos feitos pela franqueadora. O objetivo é identificar se ela terá recursos para financiar seu próprio crescimento.

É fundamental no Sistema de Franquias que o franqueado tenha segurança em relação à capacidade financeira da franqueadora. Sabe-se, no entanto, que apenas a análise dos balanços patrimoniais oferecidos pelas franqueadoras não são suficientes para que o empreendedor verifique a real situação financeira da empresa. Mesmo não sendo uma exigência legal, será útil que ele obtenha informações complementares.

## 2.3 Território – limite, preferência, exclusividade

Um dos principais pontos de conflito nas redes de franquia diz respeito à abertura de unidades muito próximas umas das outras, sem critério e estudo de mercado que indique a viabilidade para a operação de todas as unidades. A localização das franquias precisa estar baseada em um Plano de Expansão previamente elaborado, que estime a demanda para seus produtos ou serviços e permita que todas as operações sejam lucrativas.

Tanto as franquias de produtos quanto as franquias de serviços requerem atenção especial à definição de seus territórios ou distribuição de contratos.

Atualmente não só o atendimento nas unidades físicas instaladas pode gerar conflitos. Devido à mudança no perfil dos consumidores, que se relacionam com as empresas por meio de vários canais de compra, a definição de território passou a ter novos contornos. A franqueadora precisará definir como essas vendas ocorrerão e os critérios para o atendimento a esses clientes, estejam eles no Brasil ou até mesmo no exterior.

Quais os critérios para a concessão do direito de abertura de novas unidades? Em que área haverá exclusividade de operação? É permitido a todas as franquias comercializar produtos e serviços pela internet? A franqueadora coordenará ou concorrerá com as unidades franqueadas nesse canal de vendas? Como será a distribuição dos pedidos feitos por telefone? As respostas a essas questões deixam mais clara a relação entre franqueadores e franqueados.

#### 2.4 Cláusula de Confidencialidade (*know-how*, segredos industriais)

De uma forma simplificada, pode-se dizer que confidencialidade é a garantia de que informações passadas em confiança não serão repassadas a pessoas não autorizadas.

As empresas franqueadoras investem tempo e dinheiro no desenvolvimento de produtos e processos cujo conhecimento será depois transferido no todo ou em parte a seus franqueados. Mas como assegurar que esse *know-how* não seja copiado?

Uma forma encontrada para minimizar o problema é a inclusão da Cláusula de Confidencialidade nos contratos de franquia. Com ela, os franqueados ficam obrigados a manter sigilo sobre as informações técnicas e comerciais recebidas, mesmo depois de terem aprendido na prática como executá-las.

Havendo ou não um segredo industrial protegido por patente, o conhecimento especializado sobre produtos ou serviços que diferenciam a empresa em relação à concorrência precisa ser resguardado. Esse é um direito do franqueador e dos demais franqueados que continuarão a se beneficiar desse conhecimento para a comercialização de seus produtos e serviços.

Embora o texto da COF refira-se somente aos contratos que tenham expirado, é comum estender essa restrição também àqueles que tenham sido rescindidos.

#### 2.5 Cláusula de Não Concorrência (quarentena)

O Sistema de Franquias pressupõe a cessão aos franqueados de direito de uso da marca e dos Sistemas Operacionais desenvolvidos pelo franqueador por um prazo determinado. O texto da COF, em seu item XIV, aborda a situação do franqueado após a expiração do contrato de franquia. Ele determina que o franqueador especifique quais as suas exigências em relação ao *know-how* ou segredo de indústria, ao qual o ex-franqueado tenha tido acesso durante a vigência do contrato, e quanto à implantação de atividade similar à exercida pela franquia.

A Cláusula de Não Concorrência tem por objetivo evitar que ele inicie imediatamente após o término do contrato de franquia um negócio concorrente ao da franqueadora.

Em geral, as redes de franquias estipulam um prazo, que costuma ser de até dois anos, durante o qual os ex-franqueados ficam proibidos de implantar ou participar de qualquer negócio que possa ser considerado concorrente ao modelo franqueado. Essa cláusula também costuma prever multa em caso de descumprimento por parte do franqueado.

A transferência de *know-how*, embora seja fundamental para a atuação de todos os franqueados, é apontada como um dos desafios para o franqueador, tornando a escolha dos franqueados e o desenvolvimento de verdadeiras parcerias um ponto essencial para a manutenção dos diferenciais competitivos da marca.

### 2.6 Conhecendo os franqueados e ex-franqueados da rede

A COF deve relacionar os franqueados e ex-franqueados da rede que se desligaram nos últimos 12 meses para que o candidato interessado em adquirir uma unidade tenha a oportunidade de falar com aqueles que atualmente operam ou que já tenham se afastado da rede.

Entrevistar esses empresários será de grande ajuda na tomada de decisão sobre a compra da franquia. No entanto, ao analisar as informações recebidas, o candidato a franqueado deverá ter bom senso para avaliar as respostas fornecidas. Alguns franqueados se dizem satisfeitos sem avaliar adequadamente as condições oferecidas pelo franqueador ou encaram o candidato como um concorrente indesejado, passando informações distorcidas para desestimulá-lo da compra. Por outro lado, ex-franqueados podem denegrir a imagem da franquia, sendo que eles mesmos foram os principais causadores de seu insucesso. Caberá ao candidato confrontar as respostas e tirar suas próprias conclusões.

Tentar verificar se os resultados alcançados estão de acordo com o previsto pela franquia, como o prazo para o retorno do capital investido e a margem de lucro alcançada, medir a qualidade do suporte oferecido pelo franqueador, conhecer os principais conflitos ocorridos na rede e as soluções apresentadas, confrontar as taxas efetivamente cobradas com as previstas na COF,

medir o grau de satisfação dos franqueados atuais e conhecer as razões para a saída dos ex-franqueados devem fazer parte do processo de escolha de qualquer franquia.

### 2.7 A definição do perfil do franqueado ideal

A COF obriga os franqueadores a discriminarem o perfil do “franqueado ideal” em relação à sua experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que sejam importantes para o desempenho das atividades da franquia. Caso haja algum prerequisite exigido por ela, como uma especialização ou nível de escolaridade mínimo, ele deve estar descrito nesta circular. Na realidade, até que a COF seja entregue, o franqueador já terá analisado vários aspectos do perfil do candidato, tanto no preenchimento do cadastro disponibilizado pelas franquias em seus *sites* quanto nos questionários enviados por *e-mail*, além de aproveitarem o momento da entrevista pessoal para aprofundar seu nível de conhecimento sobre ele.

Quanto à exigência de experiência anterior, esse é um tema sobre o qual não há um consenso. Há franquias que priorizam a experiência do franqueado e outras que preferem que ele não tenha experiência alguma no ramo de atividade da franquia, considerando que, assim, eles não serão tentados a reproduzir os “vícios” profissionais já adquiridos. Essa diferença se reflete, por exemplo, na decisão de converter ou não empresas independentes em franquias.

De qualquer forma, não há razão para o candidato insistir em um modelo de negócio cujo perfil esperado não é o seu. E pelo lado das franqueadoras, espera-se que aprimorem cada vez mais seus processos seletivos, valorizando parcerias duradouras.

## 2.8 Prazo para recebimento da COF

A legislação determina que a COF seja entregue ao candidato a franqueado com antecedência mínima de dez dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia e do pagamento de qualquer taxa. Essa é uma forma legal de garantir o seu acesso a informações mais detalhadas sobre o negócio, sem que lhe seja exigido antecipadamente qualquer valor para garantir o seu ingresso na rede. Esse tempo deve ser dedicado à análise das condições impostas pela franquia e às vantagens oferecidas por ela aos seus franqueados, sendo recomendável que o candidato a apresente a um advogado ou consultor de franquia que possa auxiliá-lo nessa leitura.

Uma vez que a minuta do contrato-padrão deve estar anexada à COF, o empreendedor terá condições de analisar os direitos e as obrigações de ambas as partes (franqueador e franqueado) e avaliar se, de fato, é o investimento que deseja fazer.

A não entrega da COF dentro do prazo pode resultar no pedido de anulação do contrato e devolução de todas as taxas pagas ao franqueador ou a terceiros indicados por ele. Por essa razão, as redes de franquias têm se cercado de cuidados na comprovação da entrega do documento, exigindo dos candidatos um recibo e o compromisso de devolvê-la dentro do prazo estipulado e, em geral, incluindo um Termo de Confidencialidade, em que o candidato se compromete a manter o sigilo sobre as informações contidas no documento.

## 3. Aspectos financeiros

### 3.1 O Plano de Negócios

Planejar é a primeira etapa antes do início de qualquer negócio, seja ele uma franquia, seja ele um negócio próprio.

Durante o processo de formatação, o franqueador elaborará o Plano de Negócios da franquia para verificar a viabilidade econômico-financeira do modelo de negócio a ser franqueado.

Por meio desse estudo, o franqueador poderá calcular o valor a ser pago pelo franqueado em forma de taxas, como a taxa inicial de franquia, Fundo de Propaganda e *royalties*, fazer a projeção dos resultados e estimar o tempo médio de retorno da franquia.

Uma vez que o franqueador terá simulado os valores a serem pagos e os resultados a serem obtidos pelos franqueados, o candidato poderá verificar junto a ele qual o investimento total necessário, incluindo o capital de giro e o ponto comercial em seus cálculos.

A elaboração de um Plano de Negócios pelo franqueador não substitui aquele que deverá ser feito pelo franqueado. Com as informações fornecidas pela franquia, ele deve montar seu próprio plano para calcular o valor total do investimento e a necessidade ou não de recursos de terceiros para a sua implantação.

Muito embora os Planos de Negócios não devam ser elaborados somente para a captação de recursos, ele é um dos principais documentos solicitados pelas instituições financeiras.

O franqueado deve procurar utilizar ao máximo recursos próprios, mas havendo necessidade, várias instituições financeiras possuem linhas de crédito específicas para o segmento.

### 3.2 Investimento inicial

Em revistas e *sites* especializados em franquias, é possível encontrar um grande número de oportunidades de negócios, com grande variação quanto ao investimento inicial necessário e nos mais diversos segmentos.

Quando se acessa o *site* da ABF, por exemplo, é possível pesquisar todas as franquias associadas separadas por setor de atuação e até mesmo filtrar a busca, indicando o investimento mínimo e máximo que o empreendedor está disposto a fazer. Geralmente ali é possível verificar o investimento exigido, com a especificação do valor da taxa de franquia, do capital de giro e do capital de instalação.

Resta saber, no entanto, o que está sendo considerado como capital de instalação para que o candidato não se surpreenda quando já estiver em fase avançada na negociação da franquia, descobrindo que não tem capital suficiente para iniciar o negócio.

É importante lembrar também que o ponto comercial normalmente não entra no cálculo do investimento apresentado pelas franquias, cabendo ao empreendedor incluí-lo em suas análises.

Independentemente do tipo de franquia que esteja sendo estudada, é importante que o cálculo do investimento inicial inclua todas as despesas. Sendo uma loja, deverá considerar a reforma no ponto, o projeto arquitetônico, o mobiliário, a aquisição de máquinas e

equipamentos, o Sistema de Gestão, além daquelas despesas referentes à abertura da empresa e à inauguração.

### 3.3 Retorno sobre o capital investido

Em 2012, a ABF publicou um *ranking* com as dez franquias que apresentam retorno mais rápido para o capital investido pelos franqueados. Em primeiro lugar ficou uma franquia que estimava em dois meses o tempo necessário para o franqueado reaver o valor investido no negócio.

No entanto, os candidatos poderão encontrar franquias que informam chegar a 60 meses esse prazo e provavelmente deverão se perguntar o que determina tamanha diferença.

O tempo de retorno varia, fundamentalmente, de acordo com o modelo e porte do negócio. Quanto menor o número de pessoas envolvidas na operação e na exigência de investimentos em infraestrutura, menor deverá ser esse prazo. As microfranquias, por exemplo, costumam apresentar um retorno mais rápido, por exigirem um investimento menor e terem operações simplificadas. Em contrapartida, a expectativa de faturamento também será menor.

Outros modelos de franquia podem envolver grandes investimentos, com prazos de retorno mais dilatados, mas terem operações extremamente lucrativas.

Vários fatores precisam ser levados em conta pelo candidato na hora de escolher a franquia, como a relação entre o investimento feito e a rentabilidade estimada, a confirmação na prática do prazo estimado pela franqueadora e o prazo do contrato, que deverá ter uma vigência superior ao tempo estimado para o retorno do capital.

### 3.4 Linhas de crédito para franquias

Devido à maior segurança em relação ao Sistema de Franquias, uma vez que elas têm uma taxa de mortalidade bem inferior aos negócios próprios, vêm apresentando resultados muito superiores ao PIB e muitas delas oferecem apoio à gestão do franqueado, hoje existe um maior número de instituições financeiras dispostas a conceder créditos voltados especialmente para as franqueadoras e os franqueados.

Atualmente é possível conseguir financiamentos junto a bancos públicos e privados e agências de fomento. Além de maior rapidez na concessão das linhas de financiamento habitualmente disponibilizadas a todas as empresas, devido a um cadastro prévio ou fruto do convênio firmado com a ABF, os bancos criaram alguns produtos voltados para as franquias. As redes podem se beneficiar de parcerias firmadas com instituições financeiras e agências de fomento para que seus franqueados tenham mais facilidade para a obtenção de crédito para a compra de estoque dos produtos fornecidos por elas e para abertura, implantação e modernização das unidades.

O BNDES também disponibiliza recursos, por meio dos bancos credenciados para o pagamento da taxa de franquia e compra de máquinas e equipamentos nacionais.

Mas é preciso cautela no uso desses créditos. O ideal é que os franqueados tenham grande parte de capital próprio para investir na abertura de sua primeira unidade.

### 3.5 O capital de giro

Alguns empreendedores aderem ao Sistema de Franquias esperando que todas as informações lhe sejam passadas, mas caberá a eles buscar aquelas que julgarem necessárias e que porventura não tenham sido fornecidas pelo franqueador. Uma dessas informações costuma ser o montante necessário para capital de giro.

Ao analisar oportunidades em franquias, é importante que o candidato questione o franqueador sobre quanto ele deverá dispor para a manutenção do capital de giro da empresa, além dos valores para pagamento da taxa de franquia e instalação da unidade.

Devido à participação desse capital no total do ativo da empresa e às constantes mudanças que recaem sobre ele, o capital de giro bem administrado permite que a empresa liquide os seus compromissos de curto prazo sem precisar de financiamentos para isso.

Esse montante é determinado pelo volume e pela política de vendas, que geram recursos imediatos e valores a receber; pelos níveis de estoque recomendados pela franqueadora; pela sazonalidade dos negócios, que exigem que se tenha caixa para atender às questões imediatas; e por alterações em fatores econômicos externos, que possam se refletir na operação da franquia.

Uma das principais finalidades da gestão de caixa é definir o valor necessário e manter um saldo de caixa mínimo adequado às necessidades da franquia, principalmente quando ela ainda não gera caixa suficiente para arcar com as obrigações de curto prazo assumidas por ela.

### 3.6 Estoque inicial e manutenção de estoques

Quando se comparam os negócios próprios às franquias, um dos pontos considerados favoráveis a elas é a sua capacidade de estabelecer com mais facilidade um estoque inicial compatível com as vendas que serão realizadas no período.

Como todo empresário sabe que manter elevados níveis de estoque pode afetar os resultados obtidos pela empresa, por aumentar o risco de eles se tornarem obsoletos, perderem o prazo de validade, sofrerem danos durante o armazenamento ou significarem elevados custos para a sua manutenção, o melhor é que as compras sejam feitas em quantidades menores, com a garantia de preços competitivos e prazos de entrega.

Para a franqueadora, fornecer os produtos para a rede tem como principais razões a sua remuneração, a manutenção de segredos industriais, da qualidade e dos padrões exigidos por ela, além da garantia de produção. Ela também poderá optar por fornecedores homologados, que abastecerão toda a rede ou ainda permitir que os franqueados comprem alguns produtos diretamente no mercado.

Para os franqueados, ter os produtos fornecidos pelo franqueador ou pelos fornecedores homologados será positivo se isto lhe permitir manter um estoque menor sem o risco de ficar desabastecido, ter produtos de qualidade e com razoáveis condições de compra.

Os problemas podem surgir se houver uma determinação de compra acima da capacidade de venda do franqueado, gerando elevados estoques que ainda sofrerão o controle dos preços mínimos praticados pela rede.

### 3.7 Investimento em *marketing*

Quando se monta uma rede de franquias, uma das vantagens oferecidas aos franqueados é a realização de ações de *marketing* mais baratas do que seria possível ele realizar em um negócio próprio, uma vez que nas franquias os custos dessas ações são divididos por todos.

Com os recursos investidos em um Fundo de Propaganda, as franquias elaboram campanhas institucionais para que toda a rede se beneficie. Também podem ser desenvolvidas peças para uso nos pontos de venda, com custos menores devido à quantidade de peças produzidas.

O investimento em *marketing* é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa. Nas franquias, geralmente cada franqueado contribui com um percentual do seu faturamento mensal para compor esse fundo que será aplicado na elaboração e na execução de um Plano de *Marketing* que visará à divulgação de produtos e ofertas e maior visibilidade da marca.

Em algumas redes, o ponto de conflito tem sido a administração desse fundo, devido à falta de transparência na aplicação dos recursos e de participação dos franqueados nas ações que serão implementadas.

Redes mais profissionalizadas estimulam a criação de Conselhos de Franqueados ou Conselhos de *Marketing* justamente para ajudar na definição da destinação desses recursos, mesmo cabendo à franqueadora a decisão final sobre como será feito o investimento.

### 3.8 Taxa de franquia, *royalties* e Fundo de Propaganda

Após escolher o Sistema de Franquias como canal de distribuição de seus produtos e serviços, as empresas iniciam um processo de formatação do seu modelo de franquia, em que será elaborado um Plano de Negócios e serão determinadas as taxas que serão cobradas dos futuros franqueados.

A remuneração da franqueadora refere-se ao sistema desenvolvido por ela e inclui a licença pelo uso da marca e produtos patenteados, além do *know-how* e do suporte que será oferecido à rede. As taxas comumente cobradas pelos franqueadores são:

- Taxa de franquia: cobrada quando o franqueado ingressa na rede. Ela remunera a cessão do direito de uso da marca e o *know-how* que será repassado por meio de treinamentos, além do acompanhamento para a implantação da unidade;
- Taxa de *royalties*: remunera o franqueador pelo uso contínuo da marca, supervisão e aprimoramento do sistema. Em geral, é cobrado um percentual mensal sobre o faturamento bruto, mas também pode ser um valor fixo mensal ou estar embutida nos preços dos produtos fornecidos pela rede;
- Fundo de Propaganda: valor cobrado de todas as unidades para campanhas de *marketing* institucional, participação em eventos que aumentem a visibilidade da marca e divulgação de produtos e ofertas. Geralmente, é estipulado um percentual sobre o faturamento bruto. De acordo com a franquia, o fundo pode ser gerido pelo franqueador ou por um Conselho de Franqueados.

## 4. Relacionamento com o franqueador

### 4.1 Seguindo os padrões da franquia

Verificar se possui as condições necessárias para se tornar um franqueado é o primeiro passo para qualquer candidato. Isso implica saber se concorda em seguir os padrões determinados pelas franquias.

Quando o empreendedor opta por comprar uma franquia em vez de abrir um negócio próprio, é porque espera correr menos riscos, acredita no sistema, no valor da marca e em parcerias, possui condições financeiras e capacidade gerencial para conduzir o negócio.

O franqueador desenvolveu todo um sistema que permite que ele seja replicado por terceiros em diferentes locais. Mas, para que os clientes tenham a mesma experiência ao comprar em qualquer uma de suas unidades, é preciso que a franquia mantenha padrão de atendimento, identidade visual, *mix* de produtos e serviços em todas elas.

Todo franqueado sabe que terá sua atuação supervisionada para verificar se os padrões estão sendo seguidos. Se ele acredita no modelo e aceitou entrar na rede é de se supor que isso será um ponto favorável, afinal, ele pagou por isso. É comum, no entanto, que durante a vigência de um contrato de longo prazo, surjam diferenças de percepções, principalmente quando o franqueado já adquiriu certa experiência e se encontra em uma fase em que as exigências da franquia lhe parecem desnecessárias.

Os franqueadores têm aprendido, no entanto, a abrir mais espaço para que seus franqueados sugiram mudanças que beneficiem a todos, sem colocar em risco a essência do modelo criado.

## 4.2 O pagamento das taxas

A informação sobre todas as taxas que deverão ser pagas pelos franqueados durante a vigência do contrato de franquia devem ser descritas no primeiro documento recebido pelo candidato – a COF. Ainda assim, esse é um dos principais pontos de conflito nas redes de franquias.

O não pagamento de taxas pode levar à rescisão do contrato, assim como algumas franquias podem cobrar taxas abusivas embutidas nos produtos que deverão ser adquiridos pelo franqueado ou nos serviços que ela prestará a ele. É fundamental que os franqueados compreendam o que essas taxas remuneram e, além de compreenderem que o modelo deve gerar lucros para o franqueador, sintam-se beneficiados com a aplicação dos recursos na melhoria constante do suporte oferecido à rede e nas inovações que ajudem a manter a competitividade da marca.

Em geral, os problemas surgem quando há quebra de acordos, falta de comunicação, as expectativas em relação às vendas não se confirmam, os atrasos retardam o início das operações, gerando despesas sem a contrapartida de receitas, o suporte é considerado insuficiente ou inexistente, quando os erros de gestão cometidos pelo franqueado reduzem sua margem de lucro ou quando ele não possuía os recursos suficientes para suportar as despesas até que as operações se tornassem rentáveis.

É importante reconhecer que não existe a possibilidade de atuação dentro do Sistema de Franquias sem o pagamento de taxas, que existe uma relação de interdependência e que o modelo deve ser lucrativo para ambas as partes.

## 4.3 Fornecedores homologados

De acordo com a formatação da franquia, o franqueador escolherá a melhor forma de distribuição dos produtos para a rede. Nas franquias de produto, quando geralmente são embutidas taxas nas compras efetuadas pelo franqueado, o próprio franqueador se responsabilizará por abastecer todas as unidades. Em outros modelos, a distribuição pode ser feita por fornecedores homologados pela franquia. Como critérios para o cadastro e a escolha desses fornecedores estão o compromisso com a qualidade dos produtos, conformidade com padrões preestabelecidos, preços, prazos e condições de pagamento definidos pela franquia. Nesses casos, embora o franqueado seja obrigado a comprar somente desses fornecedores, ele contará com a vantagem da negociação feita pelo franqueador para o atendimento a toda a rede, o que representará menos burocracia e melhores condições de compra.

Algumas franquias podem decidir cadastrar fornecedores homologados somente para a distribuição dos produtos considerados essenciais à manutenção dos padrões e de identificação da marca e permitir que os franqueados comprem alguns itens em fornecedores que elas mesmas escolham, como para a compra de alguns insumos ou produtos perecíveis, por exemplo.

A definição daqueles que serão homologados caberá à franqueadora, mas os franqueados muitas vezes podem sugerir a inclusão de novos fornecedores.

## 4.4 Consultoria de campo

O profissional responsável pela consultoria de campo desempenha um papel fundamental na comunicação entre franqueadores e franqueados. Suas principais atividades são a

supervisão de campo para verificar e assegurar a adequação da operação das unidades aos padrões estabelecidos pela franquia, o levantamento das necessidades dos franqueados e clientes e o auxílio na implantação de alterações ou inovações decididas pela franqueadora.

Quanto mais o sistema evolui, mais complexo é o trabalho executado pela consultoria de campo, exigindo um profissional com ampla visão do negócio, conhecimento das melhores práticas e das ações necessárias para que bons resultados sejam alcançados. As franquias precisam ter missão, visão e valores muito bem definidos e divulgados em toda a rede, levando os franqueados a compreenderem a importância de manterem a identidade da marca e os padrões que a identificam, recebendo da franqueadora o suporte necessário para suprir suas deficiências.

Não bastam os roteiros de visita para checar conformidades e entregar notificações aos franqueados. Junto às exigências, é preciso realizar o trabalho de consultoria, visando melhorar o resultado obtido pelas unidades e propondo as mudanças necessárias. Ao franqueado caberá oferecer menos resistência às mudanças propostas, reconhecendo que sua unidade é parte de um sistema e que cabe a ele respeitar os padrões da franquia.

#### 4.5 O suporte operacional

Com o nível de competitividade cada vez maior, as empresas precisam se diferenciar da concorrência e inovar constantemente.

Dentro do Sistema de Franquias, o franqueado poderá se valer dos diferenciais competitivos desenvolvidos pela franqueadora. O suporte operacional terá como objetivos transferir o *know-how* da franqueadora, capacitando o franqueado e sua equipe desde a implantação e durante

toda a vigência do contrato de franquia, levar as melhorias desenvolvidas em produtos e processos e acompanhar o desempenho das unidades para que elas alcancem bons resultados.

A falta de suporte operacional é motivo de conflitos nas redes de franquias. Ao adquirir uma unidade, o empreendedor espera que lhe seja repassado o conhecimento adquirido pela franqueadora e que ela continue a investir na evolução do sistema e na capacitação de seus franqueados. Quanto mais experiência ela tiver e melhor aplicar os recursos decorrentes do recolhimento das taxas cobradas dos franqueados, maior será a sua chance de oferecer um bom suporte. Assim, será possível desenvolver bons manuais, dar assessoria para a escolha do ponto, treinar os franqueados e suas equipes e auxiliá-los antes, durante e depois da inauguração, desenvolver canais de comunicação e estabelecer um Plano de Consultoria de Campo que os ajude a manter a qualidade da operação e de gestão de suas unidades.

#### 4.6 A gestão do Fundo de Propaganda

A taxa de publicidade cobrada de todos os franqueados tem a finalidade de cobrir os gastos com ações de *marketing* que visem à divulgação da marca, produtos e promoções da franquia. Segundo a legislação, ela deve estar especificada na COF, detalhando sua base de cálculo e o que ela remunera, da mesma forma que devem ser comunicadas aos franqueados a cobrança de qualquer taxa.

Ela é um valor mensal e geralmente corresponde a um percentual do faturamento bruto, mas também pode ter um valor fixo estipulado pelas franqueadoras.

Algumas delas permitem que parte do valor a ser pago seja utilizado pelas franquias em ações de *marketing* local.

Os valores obtidos com a taxa podem ser depositados no caixa da franqueadora, mas para que haja maior transparência, é recomendável que eles sejam depositados em conta à parte e que haja uma prestação de contas periódica sobre a sua utilização.

Franquias bem estruturadas costumam contribuir para o fundo e estimular a criação de Conselhos de *Marketing* ou Conselhos de Franqueados para que eles possam ser consultados sobre as ações de *marketing* que estão sendo desenvolvidas.

A política de utilização das taxas, bem como a forma de gerir, divulgar e cobrar, varia de acordo com cada franqueadora, mas os conflitos decorrentes do uso desses recursos devem sempre ser minimizados.

#### 4.7 O cumprimento do contrato

Os contratos de franquia devem ser lidos com cautela, preferencialmente com a ajuda de um advogado, uma vez que assinados passam a ter todas as suas cláusulas validadas pelo franqueado. Ele não é um contrato de adesão, mas como um contrato-padrão não se deve esperar que seja facilmente alterado por todo franqueado que entre na rede, o que complicaria a administração desses contratos, que passaria a ter muitas versões e poderia dar margem a questionamentos por aqueles que se sentissem discriminados.

Nas franquias, a negociação costuma ser o primeiro passo para a solução de problemas relativos ao descumprimento das cláusulas contratuais. O franqueado será formalmente notificado e terá um prazo para solucionar o problema verificado. Cada vez mais as redes procuram resolver as questões contratuais, evitando os processos judiciais, que são mais caros e demorados. Por essa razão, quando a negociação não é possível, as redes de

franquias têm se valido de métodos como a conciliação, a mediação e a arbitragem para chegar a um consenso com o franqueado, só usando as vias judiciais como último recurso.

Também o franqueador deve se submeter ao contrato que ele mesmo elaborou, tendo o cuidado de não colocar cláusulas sujeitas a alterações frequentes em seu texto para evitar que ele seja obrigado a redigir aditivos toda vez que fizer uma mudança ao texto original.

#### 4.8 Notificações e advertências

Quando o franqueado entra em uma rede de franquias, deve receber um Manual de Operações e ser informado claramente sobre os padrões que deverá seguir.

As grandes redes elaboram *check-lists* desses padrões, que são analisados regularmente pelos funcionários e consultores de campo da franqueadora dentro de suas rotinas de visita. Mesmo as redes menores têm a preocupação de manter os aspectos essenciais que diferenciam suas marcas. O principal objetivo é permitir que os clientes tenham a mesma percepção de qualidade em todas as unidades ou nos serviços contratados.

Durante as supervisões de campo, as franqueadoras verificam o cumprimento das cláusulas contratuais e a conformidade da unidade visitada ao sistema formatado pela franquia. Sendo encontradas irregularidades, o franqueado poderá receber uma carta, notificação ou advertência, de acordo com a gravidade do caso analisado, e será orientado sobre as mudanças que deverá implementar. Nem todas as comunicações geram multas, mas devem ser registradas e, nos casos mais graves, podem levar ao descredenciamento do franqueado.

Mas o grande desafio para as franqueadoras está em estabelecer um bom relacionamento com sua rede, minimizando o uso desses recursos para a solução dos problemas encontrados. Quanto melhor a comunicação entre a franqueadora e seus franqueados, com diálogo e compromissos mútuos assumidos, menor também deverá ser a ocorrência desses casos.

## 5. O ponto comercial

### 5.1 O ponto como fator crítico de sucesso

A escolha do ponto comercial pode significar o sucesso ou o insucesso de um negócio e, para avaliar corretamente, o empreendedor precisa se cercar de alguns cuidados que envolvem questões legais, financeiras e estratégicas.

É preciso verificar primeiramente se não há impedimento legal para a abertura do negócio pretendido no local desejado e providenciar as licenças necessárias para a sua instalação. Mesmo tendo a assessoria da franqueadora para a escolha do ponto, a responsabilidade para o cumprimento de todas as exigências e a obtenção da autorização de funcionamento caberá ao franqueado.

Financeiramente, será fundamental analisar se o preço do aluguel é compatível com o Plano de Negócio da franquia e analisar o tempo de vigência e as condições para a renovação do contrato, uma vez que o franqueado investirá tempo e dinheiro na reforma do ponto para adequá-lo ao projeto arquitetônico definido para a rede.

Não menos importante será a verificação da adequação do ponto ao público-alvo da franquia, levando em consideração seus hábitos de consumo, os horários de funcionamento da empresa, o fluxo de pessoas, as lojas próximas e a facilidade de acesso ao local.

Devido à sua experiência, as franqueadoras costumam incluir no suporte oferecido à rede a assessoria para a escolha do ponto, utilizando, cada vez mais, ferramentas de *geomarketing* que as auxiliam na sugestão dos pontos mais indicados.

### 5.2 Auxílio do franqueador para a escolha do ponto

Na elaboração do Plano de Expansão da franquia, as empresas franqueadoras estimam o número de unidades que serão abertas por município, definindo o território exclusivo de atuação de cada uma delas.

Para o comércio, a escolha do ponto representa um fator crítico para o sucesso do negócio. E a experiência da franqueadora torna-se fundamental para auxiliar os franqueados a abrirem suas unidades nos locais em que o esforço de *marketing* seja menor e nos quais as características do ponto sejam mais adequadas ao perfil de seus clientes potenciais.

Atualmente, para facilitar a visualização dos melhores pontos para seus modelos de negócio, as franquias, após definirem o público-alvo para seus produtos e serviços, têm à sua disposição ferramentas de *geomarketing* que disponibilizam informações segmentadas sobre o mercado em forma de mapas digitais. Esse levantamento, que pode ser feito pela própria franqueadora ou terceirizado para empresas especializadas no uso dessas ferramentas, servirá para indicar os melhores locais para a abertura das unidades.

O auxílio do franqueador, para ser efetivo, precisará aliar a visibilidade e a adequação do ponto ao público-alvo da franquia a outros fatores também fundamentais para o franqueado, como o tamanho, os valores e as questões contratuais. Para isso, ele terá que conhecer muito bem o negócio que está franqueando, a legislação vigente e ter capacidade para negociar, especialmente nos *shopping centers*.

### 5.3 Qual o melhor ponto?

A escolha do ponto é uma das etapas mais importantes do processo de implantação de uma nova unidade franqueada e definir os aspectos principais a serem avaliados é tarefa do franqueador. O melhor ponto não é o mais barato ou o mais caro, o maior ou o menor. É aquele que possui as características físicas, adequação ao público da franquia e condições comerciais e legais que propiciem a melhor relação custo-benefício e deem mais segurança aos franqueados na condução de seus negócios.

Por vezes, as lojas de rua podem ser mais lucrativas, por não exigirem o pagamento das altas taxas cobradas nos *shoppings*, mas podem oferecer mais riscos aos empresários ou não atrair o público desejado. Já os *shoppings* podem dar mais segurança, mas inviabilizar financeiramente a empresa ou atrair frequentadores que não tenham afinidade com a marca ou não tenham condições de adquirir seus produtos e serviços.

A operação de uma franquia deve ser pensada em longo prazo, o que implica conhecer as características atuais e as potencialidades das regiões em que ela será instalada, permitindo que as unidades sejam abertas em locais que favoreçam o seu crescimento. O melhor ponto será aquele que tiver sido selecionado após terem sido relacionadas e

avaliadas as principais vantagens e desvantagens para o modelo de negócio que será comercializado.

### 5.4 Escassez e alto preço dos aluguéis

A estabilidade econômica, que tem possibilitado a abertura de um grande número de empresas nos últimos anos, associada à pouca oferta de unidades comerciais nas grandes cidades, têm gerado grandes preocupações aos empresários, tanto pelos altos preços cobrados pelos aluguéis quanto pela dificuldade para encontrar o ponto ideal para os seus empreendimentos.

As redes de franquias têm buscado alternativas para driblar a situação. Várias unidades têm sido abertas em cidades de médio porte ou em regiões fora do eixo Rio-São Paulo. Nesses locais, apesar da necessidade de maior investimento dos franqueadores para dar suporte aos franqueados em unidades distantes de suas cidades de origem, as franquias têm encontrado situações mais favoráveis ao seu crescimento.

Algumas alternativas também têm sido adotadas pelas franquias, como a formação de parcerias entre diferentes marcas para oferecerem seus produtos em um mesmo lugar, a abertura de unidades em pontos menos tradicionais que as lojas de rua ou *shoppings* e a criação de outros modelos de negócio, como as unidades móveis, que têm a vantagem de poder expandir as vendas sem que haja a necessidade de abertura de lojas fixas na mesma proporção, mesmo que elas dependam das lojas para serem abastecidas com os produtos da franquia.

Como não se pode garantir a redução dos preços dos aluguéis em um curto espaço de tempo, as franquias precisarão continuar investindo em novos modelos e novas formas de fazer chegar seus produtos e serviços a seus clientes.

### 5.5 Tendências

A diferença entre o número de pontos comerciais disponíveis e o desejo de crescimento das redes faz surgir novos formatos de franquia, incrementam alguns segmentos que dependem menos da existência de uma loja física, estimulam acordos e parcerias e intensificam a busca por novos mercados.

Pequenas franquias cujos serviços são prestados no endereço dos clientes ou que podem ser administradas em unidades *home based* (aquelas cujas operações são simplificadas e podem ser geridas a partir da residência dos franqueados) devem continuar crescendo nos próximos anos. Seus maiores atrativos são os baixos custos operacionais, inclusive por não exigirem o aluguel de imóveis caros e em pontos disputados.

Já há alguns anos, as franquias também têm sido chamadas a abrir suas unidades em postos de gasolina, aeroportos, universidades e supermercados. Por terem marcas conhecidas e atraírem mais público, levando as pessoas a permanecerem por mais tempo nesses locais ou por deixarem os consumidores mais satisfeitos ao conseguirem atender às suas necessidades, aliando qualidade e comodidade, elas se apresentam como uma boa opção de parceria para os gestores desses locais.

A conversão de negócios próprios em franquias também tem permitido que estas estejam presentes em um maior número de pontos, aproveitando as lojas já existentes.

Buscar alternativas mais baratas para os empreendedores, em novas praças, com novos formatos, é uma tendência e um desafio para as marcas.

### 5.6 Lojas em *shoppings*

O mercado de *shopping centers* registrou uma média de 398 milhões de visitas mensais às suas unidades e foi responsável por 19% das vendas do varejo em 2012, segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce).

Com mais de 11 milhões de m<sup>2</sup> de área bruta locável e mais de 70 mil lojas-satélites, muitas delas franquias, distribuídas em mais de 400 *shopping centers*, sem dúvida esse é um segmento que não pode ser ignorado.

Para os administradores de *shopping*, as franquias são consideradas opções mais viáveis, apesar de eles terem que negociar com as redes. Segundo levantamento feito pela consultoria Rizzo Franchise, com base nos dados da Abrasce, as unidades franqueadas representam 37% da área locada dos *shoppings* no Brasil.

Mas os franqueados precisam ter cautela antes de fechar a negociação com os *shoppings*. Os altos custos, que incluem a compra do ponto, aluguel, condomínio e Fundo de Promoção, precisam ser somados às despesas projetadas pela franqueadora para que seja possível avaliar sua viabilidade.

Embora desejável, nem todas as redes acompanham seus franqueados na fase de escolha do ponto, o que torna o risco para o franqueado ainda maior.

Os empresários também precisarão avaliar o fluxo de pessoas e o perfil dos clientes que frequentam o *shopping* para verificar se estão de acordo com o modelo de negócio da franquia. Não basta ter pessoas circulando, é preciso que o *shopping* atraia o público-alvo da franquia e que a negociação do ponto dentro do *shopping* permita que ela fique visível para esse público.

### 5.7 Lojas de rua

No momento da escolha do ponto, as lojas de rua costumam ser comparadas às lojas de *shopping* e apresentam pontos positivos e negativos que devem ser pesados na hora do empresário decidir onde sua empresa será instalada.

Alguns pontos positivos podem ser ressaltados, como viabilizar a instalação das franquias em metragens maiores, ter aluguéis mais baratos, sem a exigência do pagamento das taxas cobradas pelos *shoppings*, permitir um *layout* diferenciado, maior liberdade para divulgação do seu espaço ou representar maior conveniência para alguns clientes.

Mas, sem o atrativo dos *shoppings*, o lojista precisará programar ações de *marketing* e contar com sua capacidade de prospectar e fidelizar seus clientes para ter uma visibilidade maior e levar os clientes até ele, além de correr o risco de o cliente desistir da compra por falta de estacionamento. Para manter as portas abertas fora do horário comercial, o empresário também enfrentará algumas dificuldades, quer seja por motivos de segurança, quer seja por ter que obter autorizações dos órgãos competentes para isso.

Outras questões demandarão atenção dos empresários, como garantias contratuais e atendimento às exigências legais. Na hora de decidir, todos os pontos deverão ser

avaliados de acordo com seu grau de importância para que o franqueado, de preferência com o apoio do seu franqueador, possa optar por aquele que lhe trazer mais vantagens.

### 5.8 Lojas em aeroportos

As concessões de exploração por empresas privadas, associadas às reformas, às ampliações e ao aumento do fluxo de passageiros, têm estimulado a abertura de novos espaços para a instalação de pontos comerciais nos principais aeroportos brasileiros. E tanto a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) quanto as empresas concessionárias desejam aumentar suas receitas com a ampliação da área bruta locada.

A Infraero aponta vantagens para os empresários que queiram se instalar nos aeroportos administrados por ela, como pesquisas e estudos feitos regularmente pela empresa e que permitem conhecer o perfil, o fluxo e as intenções de consumo desse público.

Nos últimos anos, no entanto, os valores cobrados pelos aluguéis nos principais aeroportos têm aumentado significativamente, ficando mais próximos dos valores cobrados nos *shoppings*.

Quanto aos preços praticados pelas lojas instaladas nos aeroportos, é comum haver reclamação dos consumidores sobre os preços cobrados pelos produtos e serviços oferecidos. Para reduzir o número de queixas sobre os preços dos produtos oferecidos pelas lanchonetes e pelos restaurantes, a Infraero está licitando áreas para a instalação de lanchonetes populares que, dos itens vendidos, 15 terão os preços tabelados por ela.

Para se instalar em qualquer aeroporto, é preciso participar de um processo de licitação, e a franquia deverá avaliar se os prazos de instalação, as taxas, o público e a projeção de vendas são compatíveis com seu modelo.

## 6. Tipos de franquias

### 6.1 As microfranquias ou franquias de baixo custo

Empreendedores que têm poucos recursos para investir na compra de uma franquia, mas que têm determinação e perfil operacional, contam com várias opções dentro do Sistema de Franquias. São as microfranquias.

Com um baixo investimento inicial, é possível se tornar um franqueado de uma rede nacional. Microfranquias precisam ter um custo operacional reduzido e uma operação simplificada, contar com a presença do franqueado à frente dos negócios e, muitas vezes, ter as atividades executadas pelo próprio franqueado.

Muitas delas não exigem um ponto comercial. Os franqueados podem operá-las de suas residências ou se deslocarem até o endereço dos clientes para atendê-los. Várias marcas são do segmento de serviços, como educação, manutenção e reparos e consertos em geral.

Para se tornar um microfranqueado, o empresário deverá ficar atento a alguns pontos, como o de se identificar com o negócio e estar disposto a participar ativamente do dia a dia da operação. Como qualquer franqueado, os microfranqueados precisarão seguir cuidadosamente todos os passos que antecedem a assinatura do contrato,

recebendo e analisando a COF, que deverá conter todas as informações exigidas pela Lei de Franquia Empresarial.

Para que o negócio dê bons resultados, é preciso, além da dedicação e da competência do franqueado, que haja demanda para o produto ou serviço e que ele conte com a experiência (*know-how*) e o suporte do franqueador, que testará o modelo e sua viabilidade antes de vender as unidades.

### 6.2 As miniunidades e as franquias combinadas

Com o objetivo de aproveitar melhor as oportunidades que o mercado oferece ou adequar seus modelos para que eles ofereçam maior rentabilidade, algumas redes têm surgido com nova formatação. Mesmo aquelas que já estão em operação têm intensificado sua participação de mercado, com a abertura de novas unidades disponibilizadas em diferentes formatos.

As franquias individuais continuam a ser comercializadas, mas, cada vez mais, para reduzir custos e aumentar as vendas, as franquias têm permitido e estimulado que sejam abertas miniunidades de outras marcas dentro dos pontos comerciais em que elas já estejam instaladas. Esse modelo, conhecido como *shop in shop*, *store in store* ou franquia combinada, permite que o franqueado mantenha mais de um negócio dentro do mesmo espaço.

Elas também têm aberto mais quiosques e entregue suas operações aos franqueados que já possuem lojas físicas. Os quiosques também têm sido a alternativa para redes menores,

cujo negócio não exige grandes áreas e que recorrem a esse modelo para conseguir driblar os altos custos de aluguéis, especialmente os dos *shoppings*.

A estratégia de *marketing* de *co-branding*, em que duas ou mais marcas que possuem interesses comuns e produtos complementares unem-se para aumentar vendas ou penetrar em novos mercados, também tem sido utilizada pelas franquias.

As redes de franquias têm buscado, dessa forma, viabilizar seus modelos de negócio, mantendo um ritmo crescente de abertura de novas unidades.

### 6.3 De acordo com o Plano de Expansão da franquia

As franquias podem ser segmentadas de várias maneiras, podendo ser classificadas, por exemplo, de acordo com o Plano de Expansão da marca.

Podemos identificar ao menos quatro tipos de franquia:

1. **Franquia unitária ou individual** – a mais conhecida, na qual é concedido ao franqueado o direito de abrir uma única unidade em um determinado local ou área;
2. **Franquias múltiplas** – em que o franqueado poderá adquirir mais de uma franquia unitária, de acordo com sua capacidade financeira e de gestão. Geralmente ele assume a responsabilidade de abrir outras unidades de franquias unitárias dentro de um determinado prazo definido pela franqueadora, recebendo em troca a exclusividade de atuação nesse território;
3. **Franquias *master* ou subfranqueador** – o *master* franqueado poderá operar uma unidade-piloto ou mais de uma unidade própria e ainda ceder o direito de operação a outros

franqueados. Ele será remunerado por parte das taxas de franquia e *royalties* das unidades negociadas e será o responsável pelos contratos firmados por ele;

4. **Franquias de desenvolvimento de área** – com o objetivo de estimular a expansão da franquia em uma determinada área, o franqueado fica responsável por abrir mais de uma unidade em região ainda não coberta pela franquia, operando diretamente e podendo vender outras unidades. Nesse caso, ele receberá parte do valor da taxa de franquia e dos *royalties* dessas unidades e os contratos serão firmados pela franqueadora.

### 6.4 Gerações de franquias

A cada dia, o Sistema de Franquias apresenta mudanças em que se percebem evoluções nos modelos utilizados pelas franquias, com maior integração entre franqueadores e franqueados e melhor nível de suporte e serviços oferecidos à rede. No início, o modelo consistia basicamente na cessão de direito de uso da marca e distribuição dos produtos e serviços. Esses modelos passaram a ser chamados de franquias de 1ª e 2ª gerações.

A partir da 3ª geração, as franquias passaram a formatar seus modelos (*business format franchise*), estabelecendo padrões, desenvolvendo manuais operacionais e oferecendo um suporte melhor a seus franqueados. Pode-se dizer que nas duas primeiras gerações os franqueados tinham maior liberdade de ação, uma vez que eram menos controlados, mas, em contrapartida, corriam mais riscos devido à falta de assistência na condução de seus negócios. Na 4ª geração há maior preocupação com a qualidade do sistema e o nível de comunicação com os franqueados, ampliando os serviços prestados à rede.

A principal diferença apontada por especialistas entre as franquias de 4ª e 5ª gerações é a possibilidade de recompra das unidades franqueadas pelo franqueador.

*Claudio Tieghi*, diretor-presidente da Afras, braço social da ABF, lançou um livro em que considera as franquias que já internalizaram a sustentabilidade em seus modelos como pertencentes à 6ª geração de franquias.

### 6.5 Franquias estrangeiras

Há mais de dez anos, o número de redes de franquias atuando no país tem crescido significativamente. Somente no período de 2008 a 2012, foram mais de mil redes iniciando suas operações. Devido à crise econômica que afetou os Estados Unidos e a Europa nos últimos anos e à estabilidade e ao aquecimento do mercado interno brasileiro, muitas redes internacionais intensificaram suas operações aqui ou estão buscando parceiros para isso.

Nas décadas de 1980 e 1990, várias marcas chegaram ao Brasil, mas enfrentaram diversos problemas de gestão ou de aceitação de seus produtos e tiveram que sair do país. Algumas dessas marcas reestruturaram seus modelos, buscaram novos *master* franqueados e hoje são bem-sucedidas aqui. Atualmente, existem mais de 150 franquias estrangeiras operando no Brasil nos mais diversos segmentos.

As franquias estrangeiras costumam operar com os modelos de *master* franquias ou franquias múltiplas para expandirem suas marcas no mercado local. Em ambos os casos, o franqueado precisa conhecer profundamente a operação e a situação financeira da

franqueadora e ter a garantia do suporte que será fornecido por ela. Cuidados redobrados devem ter os candidatos a franqueados que pretendam abrir uma franquia individual de uma marca estrangeira, lembrando de que elas devem se submeter à legislação brasileira e que os candidatos devem obter o máximo de informações antes de efetuar a compra.

### 6.6 Master franquias

Ao elaborar seu Plano de Expansão, as franquias determinam os locais em que pretendem atuar e as responsabilidades que desejam transferir aos franqueados para que a expansão se concretize.

O modelo de *master* franquia é comumente utilizado pelos franqueadores para a internacionalização de suas franquias devido à necessidade de conhecimento do mercado, legislação e cultura desses locais para poder operar com segurança. Em países com grandes dimensões geográficas, como o Brasil, esse modelo também pode ser escolhido pelas franqueadoras para intensificar sua atuação em outras regiões.

A taxa de franquia paga pelo *master* franqueado (ou subfranqueador) tem um valor bem mais elevado que o de uma franquia unitária, porém ele adquire o direito de implantar e terceirizar outras unidades em seu território de atuação. O *master* franqueado assinará os contratos e se responsabilizará pelo treinamento e suporte que deverá ser dado a esses franqueados, recebendo parte do valor das taxas de franquia e dos *royalties* cobrados dessas unidades.

Para ser bem-sucedido, o *master* franqueado precisa conhecer profundamente o negócio e ter capacidade financeira e gerencial para administrar a sua operação e a de seus subfranqueados.

No Brasil, algumas operações de franquias internacionais não foram bem-sucedidas devido aos problemas enfrentados com seus *master* franqueados. Por essa razão, a escolha tem sido bem mais rigorosa.

### 6.7 Franquias de desenvolvimento de área

Com a tendência de busca de novos mercados fora dos grandes centros urbanos, muitas franquias estão utilizando o modelo de franquia em que o franqueado torna-se responsável por desenvolver uma determinada área em que a franquia ainda não atue. Nesse tipo de franquia, o franqueado paga uma taxa maior de franquia e obtém o direito de implantar, com exclusividade, unidades próprias ou terceirizadas em uma determinada região. Ele deverá seguir um cronograma de abertura de unidades definido pela franqueadora e receberá parte do valor das taxas de franquia e *royalties* cobrados das unidades que ele comercializar.

Para adquirir e operar uma franquia desse tipo, o candidato a franqueado precisará ter capacidade financeira e administrativa, uma vez que caberá a ele dar o suporte a todas as franquias de sua região, além de gerenciar suas próprias unidades.

Diferentemente das franquias múltiplas, em que o franqueado só adquire o direito de comprar outras unidades depois de provar que tem capacidade financeira e gerencial para isso, nas franquias de desenvolvimento de área, este direito já é concedido a ele desde a assinatura do contrato e pagamento da taxa de maior valor.

Os franqueados da região atendida pelo desenvolvedor de área assinarão o contrato diretamente com o franqueador. Por essa razão, os desenvolvedores de área não podem ser considerados subfranqueadores, como os *master* franqueados.

### 6.8 Franquias de conversão

As grandes redes de franquias, por possuírem marcas reconhecidas, capacidade de investimento, oferecerem suporte aos franqueados, planejarem mais ações de *marketing* e alcançarem economia de escala em suas operações, têm conseguido atrair a atenção de empresários independentes, que possuem negócios similares aos desempenhados por elas.

Muitos desses empresários estão há vários anos no mercado, formaram uma boa clientela, mas ainda enfrentam muitas dificuldades para manter seus negócios. Um grande número deles não tem capital suficiente para enfrentar a concorrência com grandes marcas ou não está estruturado para crescer.

Com os desafios impostos pelas exigências do mercado e por seus Planos de Expansão, algumas redes têm optado por propor a esses empresários a conversão de seus negócios independentes em unidades franqueadas.

Essa negociação pode ser vantajosa para ambos os lados. Para as redes de franquias, pode representar um aumento rápido no número de pontos de venda, contando, ainda, com a experiência do empresário e a carteira de clientes que ele já formou.

Para o empresário, pode ser vantajoso representar uma marca consagrada e receber o apoio para enfrentar a concorrência e se manter no mercado. Caberá a ele avaliar a franquia e os benefícios que a conversão poderá lhe proporcionar em troca das exigências que ele terá que cumprir. Como todo candidato a franqueado, ele terá que fazer uma autoanálise e descobrir se tem perfil para ser franqueado.

## 7. Aspectos gerais

### 7.1 Contrato

No contrato de franquia estão presentes as condições de uso da marca, *know-how*, métodos de operação, entre outras obrigações. É nele que o franqueado encontra as disposições sobre como deve montar sua unidade franqueada, como deve se portar perante os consumidores, fornecedores etc.

Além do exposto, no contrato de franquia estão contidas as cláusulas que versam sobre o sigilo e a confidencialidade, bem como as demais situações pertinentes ao franqueado.

### 7.2 Pré-contrato – quando é necessário

É sabido que o pré-contrato de franquia não é uma exigência legal. Por se um contrato de caráter provisório, ele é mais simples e flexível, mas deve conter todos os elementos essenciais do contrato definitivo. Uma de suas vantagens é que, se uma das partes desistir do negócio já iniciado, ele terá a força de contrato definitivo, podendo ser exigidos as multas e os danos da parte que der causa à rescisão.

### 7.3 Renovação do contrato de franquia

A renovação do contrato de franquia depende da anuência da franqueadora. Costumeiramente, a franqueadora deve ser notificada do interesse em renovar com antecedência de 90 dias.

A franqueadora, desde que o franqueado obedeça aos critérios de metas e às condições do contrato, bem como esteja em dia com suas obrigações, em especial as financeiras, não deverá recusar a renovação; contudo, os critérios para a renovação do contrato de franquia são subjetivos, cabendo a cada franqueador a sua avaliação da *performance* do franqueado.

### 7.4 Tipos de contratos de franquias

Existem vários tipos de franquias, como as *home office*, que são franquias de baixo custo, destinadas a pessoas que querem começar um negócio com pequeno investimento. Hoje tais franquias são denominadas de “microfranquias”, sendo regidas pela mesma Lei do *Franchising* (Lei nº 8.955/1994), devendo ter, na sua formatação, os mesmos documentos de uma franquia tradicional, tais como: Plano de Negócios, COF, contrato, manuais, consultor de campo etc.

Os tipos de franquia variam conforme o Plano de Negócios da franqueadora, devendo o franqueado verificar qual o modelo de franquia que é mais adequado ao seu perfil empresarial e à sua capacidade econômica.

### 7.5 Franquias e vínculo trabalhista

Conforme disposto na Lei de Franquias, não existe vínculo trabalhista entre o franqueado e a franqueadora, posto que o contrato de franquia concede apenas a licença de uso da marca, sem que isso caracterize qualquer tipo de vínculo laboral entre as partes.

Essa disposição refere-se não só ao franqueado em si, mas a toda a sua equipe de colaboradores, funcionários, prestadores de serviços etc.

## 1. Como se tornar um franqueador

### 1.1 Passo a passo para a formatação de franquias

Com algumas variações, de acordo com a empresa de consultoria contratada, a formatação de uma franquia segue basicamente três passos:

#### I) Análise de franqueabilidade e elaboração do Plano de Negócios

Nessa fase é feito um estudo que avalia o mercado e a empresa em seu estágio atual, objetivando conhecer se é recomendável utilizar o Sistema de Franquias para a expansão da marca e distribuição dos seus produtos e serviços.

Aqui é definido o modelo de franquia e os padrões a serem adotados, são levantados os investimentos necessários à sua implantação e projetados os resultados dessa operação. A operação precisa ser rentável para o franqueador e para os futuros franqueados e sua atratividade comparada a outros investimentos do mercado.

Esses dados serão fundamentais para a definição do Plano de Expansão e estratégia de abertura das unidades. Define-se, nessa etapa, com base nos resultados obtidos, o prazo de retorno para o capital investido, a taxa de franquia, dos *royalties*, Fundo de Propaganda e demais taxas a serem cobradas dos franqueados. Aqui será avaliado o investimento que o franqueador precisará fazer para ajustar o modelo e definir a estrutura da franqueadora para a gestão do sistema e o oferecimento de suporte à rede.

Com esses dados em mãos, elabora-se um Plano de Expansão, de acordo com o perfil do negócio e as características do mercado, e define-se o perfil do franqueado que irá operar as unidades.

#### II) Elaboração dos instrumentos jurídicos

Esses documentos são redigidos de acordo com o que determina a nº Lei 8.955/1994, como a COF, o pré-contrato e o contrato e as características de cada franquia.

Algumas consultorias acrescentam outros documentos, como recibos e protocolos de entrega de documentação para os franqueados ou orientações para filiação da franquia junto à ABF.

#### III) Manualização

Em seguida, serão estruturados os Manuais da Franquia, tanto os que orientarão os franqueados quanto os que nortearão os trabalhos a serem executados pela equipe da franqueadora. Aqui será detalhado o projeto arquitetônico e de decoração, serão mapeados os processos, será definido o Sistema de Gestão e tudo o que será objeto de treinamento e de padronização dentro da rede.

Caso ainda não tenha sido feito, é recomendável que esse modelo seja testado em uma unidade-piloto, para que sejam reproduzidas as condições que serão enfrentadas pelos franqueados no dia a dia da operação e para que sejam feitos os ajustes necessários ao modelo.

Após esses passos, e desde que já esteja estruturada internamente, a empresa já terá condições de pôr em prática seu Plano de Expansão, com a seleção dos candidatos e a venda das franquias.

## 1.2 Análise de franqueabilidade

Ao decidir expandir seus negócios, o empresário precisa definir de que forma a expansão deverá ocorrer, se por unidades próprias, franquias ou outra modalidade. Desejando o modelo de franquias, torna-se imprescindível verificar a existência de condições necessárias para que a formatação da franquia seja iniciada.

A análise de franqueabilidade tem como objetivo conhecer o modelo de negócio, seus diferenciais em relação ao mercado, a possibilidade de ele ser replicado e sua viabilidade tanto para o franqueador quanto para o franqueado. Ela analisa toda a estrutura da empresa, verificando a adequação do modelo ao Sistema de *Franchising*.

Dessa forma, antes de iniciar a venda de unidades franqueadas, alguns prerequisites devem ser atendidos, como:

- Ter a marca reconhecida no mercado, devendo esta estar registrada ou com registro em andamento no Inpi;
- Possuir um negócio testado, preferencialmente em uma unidade-piloto, cuja rentabilidade seja atraente para o franqueado e compatível com os investimentos necessários à instalação e à operação dos pontos de venda, incluindo o pagamento das taxas que lhe serão cobradas;
- Não existirem restrições legais;
- Atuar em um mercado em expansão;
- Possuir diferencial competitivo e um modelo de negócio que possa ser facilmente reproduzido.

Tão importante quanto os outros prerequisites é a capacidade financeira que, ao contrário do que muitos imaginam, é essencial para a formatação e a gestão da rede de franquias. Para não colocar em risco o próprio negócio, o franqueador deverá ter recursos próprios para arcar com os custos da formatação, da implantação das primeiras unidades e de suporte a esses franqueados.

## 1.3 Avaliando sua capacidade de investimento

Erram aqueles que acreditam ser possível implantar uma rede de franquias valendo-se dos recursos que serão captados com a venda das primeiras unidades.

Até a rede atingir seu ponto de equilíbrio, será exigida uma sólida capacidade financeira da empresa franqueadora, sem que ela possa contar unicamente com os recursos advindos das unidades franqueadas. Por isso, deve-se avaliar o custo de implantação do Plano de Expansão da franquia, ter uma cuidadosa avaliação da projeção dos resultados e do prazo para o retorno do capital que será investido.

É aconselhável que o franqueador tenha capital próprio para suportar o investimento nas primeiras unidades e que comece a expansão partindo de uma rede regional para depois atingir outros mercados.

O franqueador precisa estar pronto para dar suporte aos franqueados e, se houver necessidade e for estrategicamente recomendável, até mesmo recomprar uma unidade cujo franqueado queira sair da rede ou cujo contrato tenha sido cancelado.

Caso não tenha esses recursos e ainda assim queira iniciar a expansão, o empresário poderá se valer de algumas estratégias para captação de recursos de terceiros, como a busca por

um sócio-investidor ou linhas de financiamento disponibilizadas pelos bancos e agências de fomento, sempre avaliando as condições desses financiamentos e sua capacidade de pagamento para não colocar em risco a saúde financeira da empresa.

Franquear um negócio custa mais caro e é mais demorado do que normalmente se imagina. É preciso cuidar para que o percentual de comprometimento do faturamento não inviabilize a própria empresa.

#### 1.4 Organizando os processos

Devido à importância dos processos para a padronização das atividades nas redes de franquias, torna-se fundamental decidir quais processos devem ser mapeados e incluídos nos manuais que serão entregues à equipe da empresa franqueadora e aos franqueados e que servirão de objeto de análise de conformidade nas consultorias de campo.

Para definirmos quais processos padronizar, é preciso conhecer seus impactos junto aos clientes e as vantagens que o franqueador e os franqueados terão em padronizá-los. Processos simplificados e bem estruturados podem reduzir o tempo e os custos envolvidos na execução de uma atividade, serem mais facilmente repassados nos treinamentos e permitirem um melhor acompanhamento da sua execução, gerando um maior controle da qualidade final dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Mas como priorizar o que deve ser padronizado? Em princípio, começando por aqueles processos que trouxeram riscos à segurança, ganhos operacionais e que estejam mais diretamente relacionados com o diferencial competitivo da franquia e, portanto, valorizados pelos clientes.

Cabe lembrar que os processos devem ser integrados e que, quando atendem bem ao propósito para o qual foram criados, são mais facilmente assimilados. E, para que os melhores resultados sejam alcançados, eles precisam ser flexíveis, visando à sua melhoria e à adaptação a novas situações.

#### 1.5 Definindo as estratégias

A vontade associada à necessidade de expansão dos negócios é traço comum entre as empresas que pensam no *franchising* como um canal de distribuição para seus produtos e serviços. Mas antes de iniciar esse processo, é preciso que as estratégias estejam claramente definidas, as potencialidades e as necessidades de ajustes internos devidamente analisadas, bem como o conhecimento das oportunidades e ameaças do mercado no qual a empresa atua ou pretenda atuar.

Ao pensar em criar uma rede de franquias, o empresário precisa não só conhecer a operação do seu próprio negócio, como saber o quanto e o que é viável ser reproduzido nesse formato.

Ter um negócio de sucesso não garante os mesmos resultados quando um modelo idêntico é replicado por terceiros em outros mercados.

O planejamento, embora não evite integralmente o risco, aumenta as chances de que ambos os negócios deem certo. Para o franqueador, que identificará sempre novas oportunidades para que sua franquia se mantenha no mercado; para o franqueado, que contará com inovações que o mantenha competitivo neste mesmo mercado.

Definir estratégias é planejar, é ter uma visão ampla do que se quer, do que é preciso fazer para alcançar o que se deseja, saber como será feito, quanto será necessário e quando deverá ser colocado em prática.

Não planejar pode colocar em risco não só a franquia como o próprio negócio.

### 1.6 A importância da marca

A marca é capaz de alavancar os negócios quando existe o reconhecimento do mercado e dos consumidores sobre o seu valor.

Muitos franqueados começam como consumidores. Muitos são os *cases* de empresas que adotaram o *franchising* após insistentes pedidos de clientes que desejavam representá-las. Não somente por considerarem uma boa oportunidade de negócio, como também pela sua credibilidade.

Não à toa, o primeiro conceito associado ao *franchising* é o direito de uso da marca, embora não se resuma a isso. Só se deseja representar aquilo que é digno de confiança, associado a expectativas positivas de retorno financeiro sobre o investimento realizado.

Um bem tão valioso precisa estar protegido. Se um franqueado paga para utilizar a marca, é correto pensar que o seu direito esteja resguardado, o que impõe que ela esteja devidamente registrada.

Mas o sucesso não acontece por acaso. Com certeza o antecedeu um bom Planejamento Estratégico de *Marketing*, que posicionou corretamente a marca no mercado, definiu o

público-alvo a ser atingido e elaborou um Plano de Comunicação que a tornou conhecida e admirada no mercado.

### 1.7 Estabelecendo um padrão

O Sistema de Franquias pressupõe a transferência de *know-how*. Para que isso aconteça, o franqueador precisará organizar e testar os processos operacionais da empresa, de forma que eles possam ser transformados em manuais, ser objeto de treinamento para os franqueados e seus funcionários, ter seu cumprimento facilmente analisado pelos supervisores de campo e, principalmente, naqueles que acontecem na presença dos clientes, serem percebidos como idênticos onde quer que a experiência de consumo aconteça.

Algumas franquias desenvolveram padrões de atendimento tão eficazes que seus modelos passaram a ser considerados *cases* de sucesso e reproduzidos por outras organizações.

Acompanhando o dia a dia de muitas organizações, nos deparamos diversas vezes com duas situações: rotinas que estão somente na cabeça de algumas pessoas responsáveis por sua execução, ou rotinas que chegaram a fazer parte do treinamento prático de um grupo de funcionários, mas que, por não terem sido normatizadas, acabaram se perdendo conforme os funcionários iam sendo substituídos.

A padronização é o que permite que se tenha a certeza de resultados semelhantes quando um modelo é reproduzido por outras pessoas e em diversos locais.

Somando-se atendimento, padrão arquitetônico e de decoração, identidade visual da marca e oferta dos mesmos produtos e serviços, dá-se ao cliente a segurança de que ele terá uma experiência semelhante à experiência que ele já vivenciou e aprovou.

### 1.8 A unidade-piloto

A unidade-piloto é uma unidade própria da franqueadora criada para colocar em prática os processos operacionais desenvolvidos pela franquia. Mesmo tendo produtos e serviços bem aceitos pelo mercado, é fundamental que a empresa franqueadora abra uma unidade-piloto, exatamente como aquela que será franqueada, para que ela possa testar e fazer os ajustes necessários no modelo que será replicado.

Um dos aspectos mais relevantes dessa unidade é permitir a avaliação do desempenho financeiro de uma unidade franqueada, conhecendo os custos de implantação, o capital de giro necessário, o tempo de retorno para o capital investido, bem como a rentabilidade e a lucratividade do negócio franqueado.

Tomando-se como exemplo um restaurante: por vezes uma loja própria possui um cardápio muito extenso ou a empresa está localizada em um ponto comercial em que os custos fixos comprometeriam a rentabilidade de uma unidade franqueada, que, além dos gastos comuns aos negócios próprios, precisa pagar taxas e manter o padrão exigido pela franquia.

Por vezes, dependendo da complexidade do modelo ou pelas diferenças regionais que serão enfrentadas, a franqueadora precisa implantar mais de uma unidade-piloto para que os resultados possam ser corretamente avaliados.

A unidade-piloto é também uma referência para o franqueado e o local em que o franqueador poderá testar novas práticas e produtos que venham a ser adotados pela franquia.

## 2. Franquia como ferramenta de expansão de negócios

### 2.1 Requisitos básicos para a expansão

Ao pretender utilizar o *franchising* como canal de distribuição para seus produtos e serviços, é recomendável que o franqueador analise o seu perfil como empresário e verifique se o seu negócio atende a alguns requisitos básicos, como:

- Ter capital para investimento, uma vez que não deve esperar que os recursos para a implantação do sistema saiam das vendas de franquias;
- Viabilidade econômico-financeira do negócio, para que o franqueado obtenha o retorno sobre o capital investido em um prazo razoável, de acordo com a média do mercado;
- Ter o registro da marca e, havendo produtos desenvolvidos pelo franqueador, também o registro de suas patentes;
- Possuir um modelo de negócio testado e bem-sucedido, que possua um diferencial competitivo reconhecido no mercado e cujo modelo possa ser padronizado e reproduzido mediante treinamento e utilização de manuais;
- Ter controle administrativo-financeiro sobre sua própria operação e condições de acompanhar o desempenho dos franqueados;
- Saber liderar e dividir responsabilidades e decisões, para estabelecer um bom relacionamento na rede e o cumprimento às determinações da franquia.

O preenchimento desses requisitos não torna o negócio uma fórmula de sucesso infalível, mas permite que haja condições essenciais para que o modelo seja reproduzido com maior segurança, tanto para franqueadores quanto para franqueados.

## 2.2 Critérios para elaboração do Plano de Expansão

Algumas franquias definem um Plano de Expansão mais agressivo, com expectativa de crescimento não só regional, mas também nacional em pouco tempo de atuação no mercado.

Outras estabelecem um ritmo mais lento para a abertura de unidades ou uma cobertura geográfica menor a ser alcançada.

Não existe uma única estratégia para expansão das franquias. O perfil do franqueador, sua capacidade financeira e de gestão, as características do próprio negócio e as condições do mercado determinarão a melhor estratégia de crescimento para a franquia.

Ao definir os critérios para o Plano de Expansão, deverão ser considerados os tipos de franquia que o franqueador deseja comercializar. Se o franqueado terá somente uma franquia unitária ou se pretende entregar territórios maiores para desenvolvedores de área ou subfranqueadores.

Seja que plano for, o franqueador precisará definir os locais em que ele quer estar, em quanto tempo, com quem e qual o custo para implantação do plano.

É comum as franquias serem surpreendidas com o pedido de pessoas que desejam replicar o modelo de negócio em outras regiões. Pode ser uma boa oportunidade, mas o franqueador precisará analisar e decidir, com base nas estratégias que definiu, para sua

expansão, se será operacionalmente viável, financeiramente vantajoso para ambos e se será possível dar o suporte adequado a esse franqueado. Uma decisão tomada às pressas pode impactar negativamente a marca.

## 2.3 Regionalização – atenção às diferenças culturais

A maior presença das franquias em regiões fora do eixo Rio-São Paulo é apontada por especialistas como uma tendência e até mesmo uma necessidade. Embora algumas franquias do Sul e do Sudeste já tenham unidades espalhadas por várias capitais e cidades de médio porte, abrir unidades em regiões diferentes daquela em que a empresa surgiu é, sem dúvida, um desafio.

Como é comum se dizer, somos um país de dimensões continentais, com muitas diferenças culturais, socioeconômicas e de hábitos de consumo. Para se adequarem às diversas realidades, as franquias precisam conhecer esses mercados e se manterem abertas a mudanças no produto ou na forma de atuar para obterem os resultados desejados.

Quer tenham origem no Sul e no Sudeste ou no Norte, no Nordeste e no Centro-Oeste, atuar em todo o Brasil requer planejamento e atenção às diferenças de cada região.

Além dessas diferenças, a regionalização impõe outros desafios ao franqueador, como o suporte à rede e manutenção do padrão, a distribuição de produtos e o aumento dos custos operacionais do franqueado.

Em termos logísticos, a distribuição dos seus produtos leva à escolha estratégica sobre a instalação de centros de distribuição para atendimento à rede e à decisão sobre os tipos de franquia que irá comercializar.

As questões legais (tributárias, ambientais e contratuais) podem requerer análises e adequações no modelo.

Para o sucesso da franquia em nível nacional, é importante que os padrões gerais estabelecidos se mantenham e que sejam feitas ações de *marketing* nacional e local, atendendo às necessidades gerais e específicas da rede.

#### 2.4 Internacionalização de franquias

Após estarem consolidadas no mercado nacional, algumas franquias brasileiras começam a estudar a possibilidade de participação no mercado internacional.

As franquias têm recebido apoio da ABF e da Apex-Brasil para participação em feiras e missões no exterior, além de outros benefícios dentro do Projeto Franchising Brasil.

Em 2010, por meio de um convênio firmado entre a ABF e a Escola Superior de Propaganda e Marketing, foi realizada uma pesquisa com 33% das franquias que já estavam internacionalizadas. O estudo apontou como principais barreiras ao processo de internacionalização a dificuldade em garantir que o padrão seja reaplicado no exterior, a seleção e o treinamento de pessoas para trabalhar conforme o modelo de negócio e as diferentes exigências dos consumidores de acordo com cada região.

Devido ao aquecimento do mercado interno e aos altos custos e riscos decorrentes do processo de internacionalização, especialmente quando vários mercados ainda enfrentam graves crises econômicas e políticas, a exportação de franquias nacionais deve seguir em um ritmo menos intenso do que provavelmente se pensava no início do projeto.

Hoje o mercado brasileiro mostra-se extremamente promissor para as redes, especialmente quando se vislumbra o potencial de crescimento ao se planejar a interiorização das marcas.

#### 2.5 Consultorias para a expansão

Para ser bem-sucedida, a expansão das franquias deve contar com um bom Plano de *Marketing*, dar especial atenção à definição do perfil e à seleção dos franqueados que participarão da rede e, de acordo com o aumento no número de unidades, às readequações que precisarão ser feitas em sua estrutura para que ela mantenha um elevado padrão de atendimento a seus franqueados.

Para realizar tudo isso é necessário o trabalho de profissionais experientes, uma vez que erros cometidos nessa fase podem comprometer o futuro da franquia, mesmo que ela represente hoje um modelo de sucesso.

A profissionalização do setor de *franchising* no Brasil impõe aos consultores especializados uma grande responsabilidade na transformação de negócios próprios em franquias.

Um processo de expansão mal planejado coloca em risco não só as unidades franqueadas, mas o próprio negócio do franqueador. É a credibilidade da marca que fica comprometida, além dos prejuízos financeiros que certamente ocorrerão.

A remuneração sobre a comercialização das unidades não pode transformar o trabalho do consultor em mero trabalho de venda, impondo um ritmo de abertura de unidades que o franqueador terá dificuldade de sustentar.

Cabe ao franqueador analisar os prós e os contras na hora de decidir sobre a contratação de consultores especializados ou a criação de um departamento de expansão dentro da própria rede. De uma forma ou de outra, o planejamento deverá permitir que a empresa se prepare para o crescimento sustentável da rede.

### 2.6 Crescimento em espiral

Os altos custos envolvidos e o apoio que deverá ser dado aos franqueados indicam que um bom caminho para o crescimento da rede é aquele que acontece de forma gradual, com um número reduzido de franquias no primeiro ano da expansão e abertura das primeiras unidades em locais próximos à unidade própria do franqueador.

A essa expansão damos o nome de “crescimento em espiral”, porque se prioriza a abertura de unidades no mercado em que a franquia já atua, para somente buscar novos mercados quando a marca estiver suficientemente fortalecida.

Inicialmente, a abertura de unidades próximas pode trazer grandes benefícios para o franqueador e tranquilidade a seus primeiros franqueados. Torna-se mais fácil estimar os resultados em um mercado que já se conhece, mais barato fazer ações de *marketing* local e aumentar a visibilidade da marca quando mais de um ponto é aberto em uma mesma região.

Estando as primeiras unidades próximas umas das outras, o trabalho de supervisão é simplificado e a identificação e a solução de problemas tende a ser mais rápida. A proximidade é uma grande aliada da manutenção dos padrões da franquia pela facilidade de acompanhamento das operações dos franqueados.

Crescendo dessa forma o franqueador terá condições financeiras para planejar a conquista de novos mercados e tempo para definir as estratégias que melhores resultados trarão ao seu negócio.

### 2.7 Marketing e Plano de Expansão

O Sistema de *Franchising* tem se mostrado um canal de distribuição que permite uma expansão mais rápida e a um custo menor do que a verificada nos negócios próprios.

Mas, para que esse crescimento aconteça da forma mais segura possível, além de um cuidadoso Planejamento Estratégico e da escolha de um crescimento em espiral que minimize os riscos de uma expansão desordenada, o trabalho de *marketing* será fundamental para a prospecção dos franqueados que irão compor a rede.

Como atrair o franqueado com o perfil ideal para a franquia? Que canais de comunicação utilizar? Que ações significarão a melhor relação custo-benefício para a divulgação da marca e do seu Plano de Expansão? Essas e outras respostas são o escopo do trabalho de *marketing*.

O *marketing* cuidará da participação em feiras e eventos de franquias, elaboração e atualização de uma base de dados de cadastros que serão recebidos principalmente via *site* da franqueadora, indicação de franqueados ou preenchidos em eventos, assessoria de imprensa e publicação em mídias impressas e eletrônicas, além da divulgação nas unidades próprias da franquia.

O objetivo de se utilizar o *marketing* para a expansão da rede não será o de inventar uma imagem de algo que não existe ou de maquiar a realidade para vender aquilo que não se pretende entregar.

A comunicação do desejo de firmar parcerias, de dar o melhor suporte à rede e de estabelecer uma relação ganha-ganha entre franqueador e franqueado pode se dar por meio do *marketing*, mas de nada adiantará a divulgação dessas intenções se a realidade se mostrar diferente para o franqueado.

O *marketing* é a ponte por onde muitos franqueados poderão chegar à rede, mas serão as ações concretas que tornarão a relação menos conflituosa e mais duradoura.

## 2.8 Seleção de franqueados

Quer me vender uma franquia? Eu queria abrir uma loja igual à sua...

Apesar de ser tentador, em vez de simplesmente aceitar a proposta de um candidato que manifesta o desejo de abrir uma franquia por considerar o modelo um sucesso, o perfil do franqueado ideal precisa ser definido previamente e alguns requisitos básicos devem ser preenchidos pelo candidato para que ele seja selecionado pelo franqueador.

O primeiro requisito refere-se à sua capacidade financeira, lembrando que ele não poderá viver do negócio nos primeiros meses.

O segundo é a sua afinidade com o negócio, cabendo ressaltar que muitos candidatos não sabem, a princípio, em que segmento pretendem atuar.

A exigência sobre a dedicação exclusiva ou não à operação será fundamental no processo de escolha, bem como a formação e a experiência requeridas do candidato.

Ao selecionar, é importante considerar o que o candidato a franqueado espera da franquia e confrontar suas expectativas com as estratégias buscadas pela rede para evitar frustrações.

A avaliação dos candidatos se dará com o uso de ferramentas, como entrevistas pessoais, questionários e outras que a franquia tenha condições de utilizar.

Seleção é escolha criteriosa e fundamentada. Saber dizer não faz parte desse processo. E cabe lembrar que o franqueado também está buscando a franquia que melhor atenda a seus interesses.

## 3. Gestão de redes de franquias

### 3.1 Planejamento Estratégico

O crescimento por meio do *franchising* tem se mostrado uma estratégia viável para um grande número de empresas. Mas os *cases* de sucesso relatam um trabalho minucioso de planejamento, de avaliação do próprio negócio e do modelo que se pretende franquear, antes da implementação de qualquer Plano de Expansão.

É fundamental que a empresa conheça o mercado em que já atua e identifique aqueles nos quais pretende atuar, suas vantagens competitivas, chances de crescimento e riscos a serem minimizados, antes de escolher qual será o melhor canal de distribuição para seus produtos e serviços.

Após a análise e o estabelecimento de estratégias para o próprio negócio, a empresa precisará estudar a viabilidade do modelo de negócio que pretende franquear. Por essa

razão, toda formatação de franquia se inicia com a análise de franqueabilidade do negócio, seguida da elaboração de um Plano de Negócios para a unidade franqueada, verificando, assim, se o modelo se sustenta dentro do *franchising*.

Definir e compartilhar a missão, a visão e os valores da empresa é fundamental para a compreensão e a manutenção do modelo.

O Sistema de *Franchising* requer uma visão de longo prazo, com monitoramento e inovação constantes para adequação da sua estratégia aos desafios do mercado.

### 3.2 Plano de Marketing

O primeiro cliente a ser conquistado por uma franquia é o seu franqueado. Será ele, uma vez convencido do valor da marca, quem irá primeiramente divulgá-la nos mercados em que for atuar.

O Plano de *Marketing* elaborado pela franquia contará, e muito, com o engajamento do franqueado para que as ações planejadas alcancem o resultado esperado. Muitos são os relatos de franqueadores que desenvolveram campanhas inteiras, acreditando estar fazendo o melhor pela rede, mas que não conseguiram motivar seus franqueados a colocá-las em prática porque faltou comunicar a eles os objetivos a que o plano se propunha. Os melhores planos são aqueles que conjugam a visão do franqueador com a experiência na ponta exercida pelo franqueado.

De fato, agradar a todos é tarefa praticamente impossível, mas uma vez que os Planos de *Marketing* utilizarão os recursos provenientes do Fundo de Propaganda, para o qual

todo franqueado contribui com parte do seu faturamento, é razoável compreender que ele queira participar com opiniões sobre as ações que serão propostas.

Para tornar a gestão de *marketing* mais efetiva, a rede deve contar com a motivação de seus franqueados. E para ampliar o alcance das ações de *marketing* da franquia, a solução que se apresenta é a criação de um conselho, em que haja a participação de representantes dos franqueados, mesmo que ele seja consultivo e não deliberativo.

### 3.3 O Sistema Operacional da rede

O Sistema Operacional da franquia envolve a definição de todos os processos de compra e venda de insumos, produtos, serviços e equipamentos. E, de acordo com cada modelo de negócio, das relações entre franqueadores, franqueados, fornecedores e clientes da rede.

Um Sistema Operacional sólido é aquele que permite a satisfação do cliente e a rentabilização para franqueadores e franqueados, daí a importância de se definir como ocorrerão essas relações e quais serviços serão oferecidos. Será fundamental, por exemplo, que o franqueador decida se será fornecedor dos produtos, se haverá uma central de compras ou fornecedores homologados que serão contatados diretamente pelo franqueado. Além disso, é importante que o franqueado saiba onde, como e quanto comprar e de que forma esses produtos serão distribuídos e entregues aos clientes.

Ter um Sistema Operacional bem definido ajuda tanto ao franqueador quanto ao franqueado na gestão dos negócios. Por essa razão, os franqueadores incluem diversos serviços em seus sistemas, que vão da análise e escolha do ponto, abertura da empresa, treinamento

pré-operacional, assistência para a inauguração da unidade, suporte em gestão e todo o apoio que lhe será dado durante a vigência do contrato.

Quanto mais experiência adquirir, mais o franqueador vai aprimorar seu Sistema Operacional, incluindo novos serviços e treinamentos que auxiliarão na gestão das franquias e, ao mesmo tempo, na supervisão para a manutenção dos padrões por ele definidos.

### 3.4 Unidades próprias e unidades franqueadas

A existência de unidades próprias em uma franquia justifica-se para que, por meio delas, o franqueador tenha condições de avaliar a operação e os resultados que podem ser obtidos com o modelo e para que possa utilizá-la como teste para as inovações que serão posteriormente disponibilizadas para todos os franqueados. Mantendo uma operação própria, o franqueador saberá avaliar como o mercado reage às estratégias estabelecidas pela franquia, conhecerá a demanda por seus produtos e serviços e a rentabilidade alcançada. Elas podem ser abertas para desenvolver novos mercados sem que o franqueador recorra a franqueados para isso. Essa tem sido uma estratégia adotada por várias franquias ao iniciar seu processo de internacionalização. Muito diferente desse posicionamento é aquele em que unidades próprias concorrem diretamente com unidades franqueadas, disputando o mesmo mercado ou oferecendo produtos e serviços que os franqueados estão impossibilitados de oferecer.

Unidades próprias não devem existir para canibalizar o sistema. Para que a coexistência de unidades próprias e franqueadas não se caracterize como uma concorrência desleal, é imperioso manter a mesma política de preços, de promoções e de *marketing* para toda a rede.

O conflito no relacionamento entre franqueadores e franqueados tem sido avaliado como o principal problema para a gestão de franquias. Mesmo que não possam ser todos eliminados, esse, ao menos, pode ser evitado.

### 3.5 Logística de distribuição

A logística de distribuição é um dos fatores críticos de sucesso de uma franquia por impactar o preço final dos produtos e a confiabilidade quanto ao suprimento dos estoques das unidades franqueadas.

Um grande desafio para o franqueador é estabelecer um Sistema de Logística de Distribuição de Produtos para a rede que tenha um nível ótimo de eficiência e eficácia, uma vez que os custos logísticos podem tanto estimular quanto inviabilizar a operação da franquia.

Na prática, o nível de serviço logístico variará de uma franquia para a outra, mas o principal objetivo sempre será a satisfação do cliente. Para algumas, o diferencial estará no prazo de entrega, para outras será a disponibilidade de estoque. Em ambos os casos, o nível será medido da recepção do pedido até a entrega do produto ao cliente, não esquecendo de que exigências legais ou necessidade de atendimento ao cliente podem exigir um serviço de apoio posterior à venda ou de logística reversa.

Muitas vezes, a opção pela distribuição dos produtos deve-se à manutenção do segredo do negócio ou do padrão de qualidade exigido na elaboração dos produtos, mas as condições estabelecidas pela franquia para a distribuição precisarão levar em conta a viabilidade do negócio para o franqueado.

### 3.6 Posicionamento da marca

No Sistema de Franquias, uma empresa terá o direito de utilizar a marca de outra, comercializará seus produtos e serviços e gerará no consumidor a expectativa de ver o mesmo modelo de negócio nos diversos locais em que ele se deparar com aquela marca. Mas quando pensamos nas redes de franquias espalhadas por todo o território nacional e até mesmo no exterior, logo percebemos que a tarefa de manutenção do posicionamento da marca não será fácil.

Mesmo que pensemos em uma expansão para apenas alguns estados, as diferenças socioculturais e de mercado exigirão um grande esforço do franqueador para que a identidade da marca não se perca.

Na gestão da rede, deverá ser considerado até que ponto poderão ser feitas adequações ao modelo sem que ele se descaracterize e como será feito o controle sobre o uso da marca para que ela continue sendo percebida como única, independentemente do local em que suas unidades estejam instaladas e de ações pontuais de *marketing* criadas para atender a necessidades específicas de alguns mercados.

Torna-se fundamental o Planejamento Estratégico de *Marketing* e de Comunicação Integrada em toda a rede para que a marca não sofra agressões a ponto de prejudicar sua imagem. Isso não implica desconsiderar as observações feitas pelos franqueados, nem ignorar as diferenças dos mercados locais, mas exige o estabelecimento de uma comunicação padronizada para toda a rede, com valores, missão e visão comuns a todos.

### 3.7 Estrutura interna para gestão da rede

Inicialmente, enquanto houver um número reduzido de franqueados, a estrutura interna da franqueadora preparada para atender à rede será pequena, bastando ser composta por profissionais com perfil multidisciplinar, que conheçam a operação e que sejam capacitados para atuar dentro do Sistema de *Franchising*.

Mas, desde o primeiro momento, a gestão de uma rede de franquias tem necessidades distintas da operação própria do franqueador e sua estrutura interna precisará ter algumas áreas fundamentais para atendimento aos franqueados, como: operações, *marketing* e vendas e administrativa/financeira.

Mesmo havendo a contratação de consultoria especializada para a formatação da franquia, caberá ao franqueador e sua equipe todo o trabalho de gestão da rede, incluindo a captação e a seleção de franqueados.

O Sistema de Franquias envolve a oferta de um grande número de serviços ao franqueado presenciais ou a distância. Não basta conhecer a operação do negócio. O suporte à rede inclui atividades que a operação própria não exige, como os que envolvem o treinamento do franqueado e sua equipe, a implantação, o monitoramento e o suporte à unidade franqueada.

Algumas dessas funções poderão ser realizadas pelo franqueador e por funcionários que atuem na unidade própria da franquia, mas a estrutura interna deverá aumentar de acordo com o crescimento da rede e a necessidade de manutenção da qualidade no atendimento aos franqueados e clientes.

### 3.8 Gestão de pessoas

Onde há pessoas, existe a chance de conflitos. Parece uma frase simplesmente pessimista, mas o objetivo é ressaltar a importância que deve ser dada à gestão de pessoas nas redes de franquias.

Os conflitos podem até ser encarados como fatores que estimulam as mudanças, mas devem ser administrados para que a crítica não se torne um empecilho à gestão e à motivação dos franqueados. Parte-se do princípio de que todo problema requer uma solução.

O franqueador precisará exercer sua liderança e se envolver diretamente no relacionamento com seus franqueados. Ele é o modelo de sucesso no qual os franqueados desejam se espelhar. Com o crescimento no número de unidades, sua presença será mais pontual e haverá a participação mais intensa dos consultores de campo, mas suas diretrizes precisarão continuar a ser sentidas pelos integrantes do canal.

Se, inicialmente, pertencer a uma rede era fator determinante para a compra da franquia, com o passar do tempo, seguir os padrões e as determinações da franquia pode ser motivo de insatisfação do franqueado por ele se considerar apto a resolver sozinho todas as questões e impedido de promover as mudanças que deseja.

Cabe ao franqueador saber ouvir e manter uma boa comunicação com todos os franqueados, sendo proativo e se antecipando na solução dos problemas apontados pelos consultores de campo e pelos próprios franqueados.

## 4. A Circular de Oferta de Franquia (COF)

### 4.1 Importância

Durante o processo de formatação, o franqueador precisará contar com o trabalho de um advogado especializado em *franchising* na hora de redigir os documentos legais da franquia. A COF é um dos principais documentos a serem elaborados.

Como ela contém a maior parte das exigências previstas na Lei nº 8.955, a COF é considerada um dos instrumentos mais utilizados judicialmente contra ou a favor do franqueador em caso de litígio entre as partes.

A favor, ela é tida como uma garantia, a partir do momento em que pode ser afirmado em juízo que nada foi omitido do franqueado antes de ele entrar na rede.

Contra, ela é a ferramenta utilizada por muitos advogados contratados por franqueados para provar que eles não estavam cientes de algo ou que não receberam o que havia sido prometido pela franquia. Nesses casos, a COF pode ser usada para anulação do contrato de franquia e pedido de devolução de taxas e *royalties* pagos.

Tamãha importância obriga o franqueador a ser cuidadoso na redação e na entrega desse documento, recolhendo a assinatura do candidato e cobrando a sua devolução dentro do prazo estipulado, para ser arquivada na pasta do franqueado.

Mesmo para os casos de franqueados que adquirem uma segunda unidade, a COF deve ser entregue.

## 4.2 Por que nada deve ser omitido

A importância como instrumento legal já seria suficiente para justificar que nada fosse omitido em seu texto.

Mas a evolução do *franchising* no Brasil também leva a uma mudança de postura por parte de franqueados e franqueadores. Pelo lado do franqueador, entende-se cada vez mais que é preciso ser criterioso na análise de perfil dos candidatos, buscando parceiros além de investidores. Pelo lado dos franqueados, percebe-se que muitos têm buscado mais informações e capacitações para gerir a empresa, por compreenderem que a gestão é uma responsabilidade sua.

Para manter a credibilidade na franquia, o franqueado precisa constatar, no dia a dia da operação, aquele modelo de negócio descrito no texto que ele recebeu antes de assinar o contrato.

Não se deve ocultar, por exemplo, informações relevantes sobre os investimentos que ele precisará realizar em curto ou médio prazo, uma vez que a ausência dessas informações pode gerar conflitos desnecessários ou impedir que o franqueado planeje, com antecedência, a melhor forma de obter esses recursos.

A ideia de parceria pressupõe transparência e identificação de propósitos.

## 4.3 O que o franqueado precisa saber

Na COF, devem estar contidas as principais informações sobre a franquia e aquilo que se espera do franqueado.

Por essa razão, ela serve tanto para esclarecer ao franqueado como funciona o modelo que ele pretende adquirir quanto para ele analisar se o seu perfil enquadra-se naquilo que a franquia espera dele.

Alguns franqueados pensam em comprar uma franquia para delegar a outros a tarefa de gerenciá-la. A COF é a oportunidade de o franqueador esclarecer o quanto a presença do franqueado à frente da franquia será exigida.

Alguns modelos de negócio não são viáveis financeiramente se o franqueado tiver que pagar o salário de um gerente para ficar no seu lugar. É o exemplo de muitas microfranquias, que por suas características e expectativa de faturamento reduzido, esperam que o franqueado participe diretamente da operação.

Outro ponto fundamental a ser evidenciado refere-se ao suporte que será dado ao franqueado durante a vigência do contrato. Será mais fácil para ele organizar a empresa se ele souber, *a priori*, até onde irá a responsabilidade do franqueador e o que correrá por sua própria conta e risco.

A COF é um documento dinâmico, em que são atualizados os dados sobre novos contratos, rescisões e dos processos judiciais, se houver.

## 4.4 Prazo de entrega

Ao elaborar o texto da lei, os legisladores tiveram a preocupação de resguardar ao franqueado o direito de conhecer detalhes do negócio antes de efetuar qualquer pagamento ao franqueador.

O descumprimento do prazo de entrega da COF, que deve ocorrer até dez dias antes da assinatura do pré-contrato, contrato ou pagamento de qualquer taxa, pode levar à anulabilidade do contrato de franquia e à devolução de taxas pagas e *royalties*.

Uma penalidade como essa pode ocasionar danos à credibilidade da marca junto a outros candidatos, impactando negativamente o cronograma do Plano de Expansão da franquia.

O prazo definido na lei serve para que o candidato a franqueado busque as informações que lhe darão mais segurança para aderir ao sistema.

Nesse período, ele poderá analisar os dados gerais da COF com um consultor da área de *franchising*, mostrá-la a um advogado para leitura da minuta do contrato e da própria COF; conferir a situação das marcas e patentes junto ao Inpi; fazer uma primeira análise dos dados financeiros da franquia, verificando nos balanços fornecidos informações sobre a saúde financeira do franqueador e sua capacidade para arcar com os custos da franquia e, conseqüentemente, para prestar um bom suporte à rede; entrar em contato com franqueados e ex-franqueados e avaliar se os recursos que possui são suficientes para a operação da franquia.

#### 4.5 Território – limite, preferência, exclusividade

Um dos aspectos mais importantes de uma rede de franquias é o estabelecimento dos territórios de atuação de cada unidade e da franqueadora, definindo limites, preferência ou exclusividade sobre eles.

Um território pode ser limitado a um quiosque ou loja dentro de um *shopping* e se expandir até regiões, como ocorre com os contratos de *master* franqueados.

A conjugação entre a estratégia da franquia de ter uma maior ou menor concentração de unidades nas mãos de um mesmo franqueado, com a demanda do mercado e o prazo viável para que o franqueado abra outras unidades, costuma determinar o território que será oferecido a ele. Dentro de uma região com boas perspectivas de se conseguir vários franqueados com o perfil ideal para a franquia e na qual há a possibilidade de abertura de várias unidades, possivelmente haverá menor concentração de contratos nas mãos de um mesmo franqueado.

Em regiões fora da cidade em que se encontra a franqueadora, é mais provável a entrega de um território maior a um mesmo franqueado, por ser mais fácil trabalhar com quem já se conhece e porque um número menor de participantes no canal torna a gestão menos complicada.

O contraponto a essa decisão estratégica de concentração é o poder que o franqueado adquire, o afastamento do franqueado da operação e o risco que o insucesso de várias unidades representaria para a franquia.

Seja qual for a estratégia, as regras devem ser claras e deve-se cuidar para que não haja conflito de canais devido às vendas efetuadas pelo franqueador, como por vezes ocorre com o *e-commerce*.

#### 4.6 Cláusula de Confidencialidade (*know-how*, segredos industriais)

A legislação prevê que o franqueador entregue a COF ao candidato a franqueado antes da assinatura do pré-contrato ou contrato de franquia. Esse documento será entregue aos candidatos que ele julgar que tenham reais interesses na compra da franquia e que já tenham passado pela fase inicial de avaliação, uma vez que ali estarão descritos vários

detalhes da operação, além de informações financeiras, composição societária da empresa franqueadora e contatos de franqueados e ex-franqueados. Tais dados precisam ser resguardados da melhor forma possível e o primeiro passo é o franqueador entregá-la na forma impressa e exigir a assinatura de um **Termo de Confidencialidade** e de um recibo no momento da entrega do documento.

Mesmo que nessa fase o candidato ainda não tenha acesso a segredos industriais da franquia, a lei também prevê, em seu Art. 3º, que seja especificado na COF a situação do franqueado após a expiração do contrato de franquia em relação ao *know-how* ou segredo de indústria a que o franqueado venha a ter acesso durante a vigência do contrato.

Apontada como um dos desafios para o franqueador, a necessária transmissão de informações implica perda relativa de sigilo empresarial e os documentos legais precisam evidenciar o cuidado que o franqueador tem com essas questões.

#### 4.7 Cláusula de Não Concorrência (quarentena)

Algumas cláusulas que farão parte do contrato-padrão da franquia já são inicialmente informadas na COF. Essa é uma das exigências da Lei do *Franchising*.

No início da relação entre franqueados e franqueadores não se pensa na possibilidade de rescisão contratual. O objetivo é estabelecer parcerias e colocar em prática um Plano de Expansão que permita o crescimento de todos.

Mas a possibilidade existe e o franqueador deverá prever no texto do contrato que vai anexo à COF a informação sobre a **Cláusula de Não Concorrência**.

Essa informação precisa definir o prazo de não concorrência estipulado em anos e tendo o prazo de cinco anos como limite, além de estabelecer onde a concorrência será proibida, o que a franquia considera como negócio concorrente e o valor da multa por descumprimento a esta cláusula.

Esse descumprimento deve ocasionar uma ação de rescisão de contrato de franquia pelo franqueador, com a possibilidade de ressarcimento por perdas e danos materiais, morais e à imagem comercial da marca.

## 5. Manuais

### 5.1 Sua importância e aplicabilidade

Ao se falar em franquia, fala-se em *know-how* e na necessidade de sua descrição clara e transmissão para todos os franqueados.

Essas informações são registradas em diversos manuais que orientam a operação e a gestão da franquia e são utilizadas nos treinamentos da equipe da franqueadora, do franqueado e de seus funcionários.

Existe uma grande variedade de manuais que podem ser elaborados. E a escolha sobre o número e o nível de detalhamento deles dependerá do porte da franquia e do modelo de negócio que está sendo formatado. Todas as franquias terão, agrupadas em um ou distribuídas em vários manuais, orientações para a gestão, as normas, os procedimentos, o *marketing* e as vendas, bem como outras atividades da franquia.

Por se constituírem em importante ferramenta para o dia a dia da operação e por definirem

os procedimentos padronizados da franquia, os manuais devem ser frequentemente atualizados. Para isso, os franqueadores podem se valer de mídias eletrônicas, que facilitam as inclusões e alterações dos seus conteúdos.

E, quanto mais fácil sua consulta, maiores as chances de se manter o cumprimento aos padrões estabelecidos.

Durante a formatação da franquia, o franqueador será o principal responsável pela elaboração dos manuais, uma vez que ele detém todas as informações sobre a empresa e conhece os processos-chave da operação.

## 5.2 Manual de Implantação

O Manual de Implantação define os passos administrativos e operacionais para a inauguração da franquia. Ele pode abordar desde a constituição da empresa e demais documentações, como abertura de conta-corrente e contratação de seguros; auxiliar sobre o ponto e sua reforma de acordo com o projeto arquitetônico; orientar na compra de mobília, equipamentos e estoque inicial; definir os critérios para recrutamento, seleção, contratação e treinamento da equipe; como também orientar o franqueado sobre as ações de *marketing* local e demais providências para a inauguração da loja.

Apesar de toda alegria que envolve uma inauguração, ela sempre vem acompanhada de muitas dúvidas, expectativas e ansiedade, por significar um momento em que o franqueado deverá despender muitos recursos para a implantação de sua unidade, sem ter ainda a certeza do faturamento. O manual, juntamente a todo o suporte que deverá ser oferecido a ele, dará mais segurança ao franqueado nesse momento.

Um manual é, antes de tudo, um passo a passo das ações que deverão ser realizadas, lembrando que muitas poderão ocorrer de forma simultânea. Em se tratando de uma implantação, ele poderá significar economia de recursos, identificando o que deve ser contratado em cada etapa até a efetiva inauguração da unidade.

## 5.3 Manual Operacional

Com base na experiência adquirida na unidade-piloto, o franqueador deverá elaborar o Manual Operacional da franquia e utilizá-lo para o treinamento de seus franqueados.

Toda empresa define seus processos operacionais com o objetivo de otimizar recursos e melhorar a qualidade final dos produtos e serviços que oferece a seus clientes. Em todas as empresas, mas especialmente nas franquias, essas operações precisam estar detalhadas em manuais que descrevam os principais processos, uma vez que o franqueado, estando longe do franqueador, precisará executá-los corretamente.

Como material de apoio, nos Manuais Operacionais deverão ser incluídos formulários-padrão cujo preenchimento permitirá ao franqueado acompanhar as operações desempenhadas por ele e por seus funcionários. Os Manuais Operacionais retratam as principais rotinas em uma sequência lógica de atividades e, dependendo da área de atuação da franquia, poderão abranger métodos para produção, tempos-padrão de execução, especificações técnicas, instalação e manuseio de equipamentos, embalagem e conservação de produtos, requisitos de estoque entre outras atividades. Além desses processos, outros poderão ser incluídos, como os relativos à gestão ambiental e cumprimento de exigências legais relativas ao exercício das atividades da franquia.

#### 5.4 Manual de *Marketing* e Vendas

Uma das características mais citadas nos perfis de candidatos ideais é a proatividade do franqueado. Com essa característica, espera-se que ele assuma integralmente a gestão de sua unidade, sem depender do franqueador para tomar decisões que são de sua responsabilidade. Mas, quando falamos nas ações de *marketing* e vendas, mesmo que o franqueador busque alguém com perfil de vendas, a abordagem, as técnicas e todo o material de propaganda e as ações de *merchandising* deverão seguir os padrões determinados pela franquia.

O Manual de *Marketing* e Vendas conterá a política de vendas a ser adotada, quais ações o franqueado poderá executar, o perfil e a postura do funcionário de vendas, regras de pós-venda, de reservas de produtos, canais a serem utilizados, as técnicas a serem adotadas, como a franquia espera que o cliente seja atendido, além do que deve ser divulgado e como deve ser divulgado, porque mesmo em se tratando de *marketing* local, com orçamento próprio do franqueado, todo material deverá ter a aprovação do franqueador antes de ser veiculado.

Também serão definidas as regras para divisão de territórios para prospecção de novos clientes e vendas por telefone e mídias eletrônicas, cabendo estudar caso a caso e formular as regras que melhor se encaixem no modelo de negócio.

Em suma, deverão constar do manual os processos que mais impactam a satisfação dos clientes e que, conseqüentemente, possibilitem maior rentabilidade para o franqueado. Aqueles que efetivamente irão auxiliá-lo nas vendas e atenderão ao posicionamento e à imagem da marca no mercado.

#### 5.5 Manual de Administração e Controle

Como os outros manuais já descritos, também este poderá ter outro nome e ser redigido separadamente ou em conjunto com outras áreas. Mas, sem dúvida, juntamente ao Manual Operacional, que ensinará ao franqueado como desenvolver e comercializar os produtos e serviços da franquia, o Manual de administração e Controle será fundamental para a gestão da unidade, por suas orientações contábeis, administrativas e financeiras.

Grande número de franqueadores já adotam sistemas informatizados para o gerenciamento administrativo-financeiro da rede. A utilização de *softwares* de gestão torna a operação simplificada, assim como seus controles. O Manual Administrativo e de Controle poderá incluir as orientações para o correto preenchimento das planilhas e geração de relatórios no sistema. Aspecto positivo das franquias são os controles financeiros gerados, como controle diário do caixa, movimentação bancária, contas a pagar e a receber, tributos, custos, estoques, formas de pagamento e recebimentos adotadas, descontos, utilização de cartões e outros.

O Manual de Administração e Controle poderá incluir, em capítulo à parte, a descrição dos processos da área de gestão de pessoas, definindo o perfil, as funções, os cargos e orientando o franqueado para uma adequada seleção e gestão e um adequado recrutamento da sua equipe.

## 5.6 Manual de Identidade Visual

O Manual de Identidade Visual é um documento técnico que especifica como a marca deve ser utilizada, como deve ser executado o projeto arquitetônico e todos os elementos de comunicação visual da franquia.

As franquias primam por ter um padrão visual que as identifiquem, não importando onde estejam localizadas as suas unidades.

Este manual não se preocupa apenas com questões estéticas. Ele leva em conta a importância do posicionamento da marca e de como a empresa deseja ser percebida.

Os elementos de identidade visual podem estar distribuídos em outros manuais, como o de Instalação (para arquitetura e decoração) e o de *Marketing* (para os elementos gráficos). Mas dada a relevância dessa padronização e aos inúmeros riscos que as marcas correm quando não especificam todos os usos permitidos e aqueles que são proibidos, é recomendável que este manual seja elaborado ou que esteja visivelmente separado quando incluído dentro de outro.

São necessárias, muitas vezes, exposições, até que a marca seja percebida e identificada pelo consumidor. A comunicação deve ser clara e coerente, somando-se às outras experiências que o cliente tiver com os produtos e serviços oferecidos pela franquia para que ele lhe atribua um valor.

Devido à sua importância, a previsão de alteração de *layout* e as regras para atualização da marca e do projeto arquitetônico costumam ser previstas no contrato de franquia, e a melhor maneira de apresentar tudo isso é por meio de um Manual de Identidade Visual.

## 5.7 Disponibilização e atualização de informações

Uma vez que o *franchising* é transferência de *know-how*, é de se esperar que as informações não sejam passadas ao franqueado unicamente quando ele entra na rede. Também se deve esperar que haja uma constante troca de informações para que o “saber fazer” acompanhe ou se antecipe às exigências do mercado.

Apesar de todas as facilidades tecnológicas, muitas franquias ainda não têm um nível de comunicação com seus franqueados que permita a transmissão de dados com a segurança e a agilidade necessárias. O fluxo de informações dentro das redes tem se mostrado insuficiente, ocasionando descompassos na forma de atuação dos membros do canal.

Embora o ideal seja a franquia ter um Sistema Operacional *on-line* para a gestão da rede, para o envio de atualizações dos manuais basta ter acesso à internet e a programas gratuitos de transmissão de dados.

Portanto, outras questões precisam ser resolvidas para que o trânsito de informações seja constante e estimule o desejo de mudança nos franqueados. O franqueador precisa avaliar continuamente seus processos, colocando-os em manuais e disponibilizando o material para a rede, e o franqueado precisa ser estimulado a implementar as mudanças determinadas pela franquia.

Atualizar processos é uma atividade trabalhosa. Fazer com que todos adotem novas rotinas também, mas ambas são necessárias para a competitividade da franquia.

### 5.8 Roteiro para a ação – da teoria para a prática

Em sua unidade-piloto, aquela com as mesmas características que terá uma unidade franqueada, o franqueador testará o modelo e verificará sua viabilidade para o franqueado.

Em anos de experiência, muitas atividades são realizadas sem que nunca tenham sido colocadas no papel.

O primeiro passo para o futuro franqueador será mapear os processos-chave da empresa, verificando sua aplicabilidade na unidade-piloto. Estes processos serão a base dos manuais da franquia.

Os principais processos serão utilizados para orientar os franqueados sobre como implantar, operar e gerenciar sua empresa.

Costuma-se dizer que, aderindo ao *franchising*, o franqueado terá condições de se dedicar mais às vendas porque receberá informações práticas sobre como operar seu negócio.

Os manuais são elaborados durante a formatação da franquia. Eles têm uma estrutura-padrão adaptada a cada modelo de negócio.

Seguindo uma sequência lógica, o ideal é que o franqueador identifique seus principais processos (ex.: gestão de pessoas, vendas, produção, administração, financeiro), liste as principais atividades de cada um deles, reveja e faça as correções necessárias para tornar o processo melhor, defina responsáveis por cada processo e mensure o tempo e o custo para a sua execução.

Os principais processos são aqueles que ajudam o franqueado para que ele tenha tempo para vender e gerir pessoas e para que o franqueador possa transferir e manter os padrões da franquia.

## 6. Consultoria de campo

### 6.1 Controle e orientação

O consultor de campo é um dos principais canais de comunicação entre o franqueador e o franqueado e elemento fundamental para a manutenção do padrão na rede.

Ao fazer as visitas às unidades, o consultor seguirá um roteiro de ações de verificação de conformidade e deverá elaborar um relatório assinado por ele e pelo franqueado indicando uma data para correção dos problemas verificados.

Mas esse mesmo profissional identificará as necessidades do franqueado, por meio de avaliações periódicas em cada unidade, relatando ao franqueador as dificuldades enfrentadas pelo empresário.

Com o crescimento da rede, outros canais de comunicação vão sendo incorporados à rotina de suporte à rede. Dependendo do seu tamanho, estes outros canais receberão as solicitações dos franqueados e buscarão as soluções para os seus problemas. Nesses casos, os consultores de campo receberão as informações sobre o desempenho das unidades que estão sob sua responsabilidade e as soluções dadas caso a caso. Assim, quando estiver em contato com o franqueado, o consultor saberá todo o histórico de relacionamento entre a unidade e a franqueadora.

A boa atuação do consultor de campo é essencial para os resultados a serem alcançados pela franquia. Para cumprir seu papel, ele precisará ser um profissional com capacidade para analisar os principais aspectos da operação e financeiros, as ações de *marketing*, o atendimento e a gestão de pessoal da unidade franqueada.

## 6.2 Antecipando-se aos problemas

Por meio das visitas de rotina, o consultor de campo tem a oportunidade de verificar o andamento das atividades realizadas pelo franqueado, seu desempenho e conformidade aos padrões determinados pela franquia, mas também de conhecer as dificuldades enfrentadas por ele.

Mesmo quando o franqueado ainda não formalizou uma reclamação a distância, nem o franqueador percebeu um problema, a atuação proativa do consultor auxiliará para que as correções sejam feitas e o problema sanado, antes que alcance uma proporção maior ou se torne incontornável.

Cabe lembrar que a rotina do consultor de campo começa antes mesmo de ele ir ao encontro do franqueado. Utilizando a coleta de informações gerenciais da unidade e fazendo análise comparativa com os resultados obtidos em outras unidades ou no mercado em que ele atua.

É verdade que não se pode esperar que ele resolva todos os problemas, mas sua visão sistêmica, capacidade de liderança e conhecimento da operação permitirão que ele ajude o franqueado na busca de soluções.

Devido às competências, às habilidades e às atitudes comumente requeridas desses profissionais, muitas situações que poderiam levar a conflitos são corrigidas sem grandes

transtornos para a rede.

Tanto as visitas de rotina quanto as visitas eventuais poderão ser utilizadas para que seja feito um diagnóstico da situação, elaborado um Plano de Ação e avaliados os seus resultados como forma de se antecipar aos problemas.

## 6.3 Reduzindo os conflitos

As visitas dos consultores de campo costumam seguir um roteiro predefinido que mostra ao franqueado que os itens avaliados em sua unidade serão também objeto de análise em todas as outras unidades da rede. Seguir esse *check-list*, manter uma rotina de atendimento e apresentar soluções para os problemas verificados serão fundamentais para que ele perceba que a atuação do consultor vai muito além da supervisão ou auditoria.

Todo franqueado sabe, desde sua entrada na rede, que essas visitas ocorrerão. Mas é necessário que ele perceba, desde o início, que o consultor de campo não está ali somente para dar notificações e penalizá-lo por descumprir alguma cláusula ou não seguir uma determinação. Ele será também responsável pela solução de muitos problemas enfrentados pelo franqueado no dia a dia de sua operação ou pelo menos pelo seu encaminhamento junto ao franqueador.

Conhecer o perfil de cada franqueado, cumprir o que tiver prometido e não prometer o que não puder realizar são atitudes que minimizam os conflitos nas redes de franquias.

Aliado ao trabalho desenvolvido pelo consultor, a avaliação do grau de satisfação dos franqueados, procurando ouvi-los de maneira formal ou informal e em diversas oportunidades, também levará a resultados positivos quando acompanhados de um Plano de Ação.

#### 6.4 Fortalecendo a parceria

No desempenho de suas funções, o consultor de campo será um dos elos entre o franqueador e o franqueado. Em muitas situações, a sua capacidade de análise e o seu senso crítico serão fundamentais para validar as ações que serão propostas, verificando sua adequação à operação das franquias e o alcance de seus resultados. Sua atuação, juntamente aos canais de comunicação da franqueadora, como Serviço de Atendimento ao Franqueado e a participação de outros profissionais disponibilizados para o atendimento às unidades, aumentarão o vínculo entre o franqueador e seus franqueados e permitirão que o sentido de parceria se sobreponha a qualquer outro.

Quando o franqueado compra uma franquia, seu desejo é seguir um modelo de sucesso. Se a franquia mantiver boas práticas no relacionamento com a rede, com consultores de campo competentes e dedicados à solução dos problemas, a tendência será o franqueado ver a atuação do consultor como algo que agrega valor à sua gestão.

Quanto mais profissionalizada a rede, mais facilidade o franqueado terá de perceber os propósitos das ações propostas a ele e menos irá resistir para implementar mudanças. Mesmo quando determina ações corretivas e exige o cumprimento aos padrões da franquia, a atuação do consultor de campo sempre terá o sentido de desenvolvimento de uma relação de confiança, apontando rumos e dando sustentabilidade ao negócio do franqueado.

#### 6.5 Manutenção dos padrões

Uma das garantias de sucesso de uma rede de franquias relaciona-se à sua capacidade de manutenção dos padrões que ela determinou para atendimento ao cliente, *layout* das

lojas, postura dos atendentes, qualidade dos produtos e qualquer outro que mantenha a cultura da empresa e os valores que ela deseja que sejam percebidos por seus clientes.

Ao adquirir uma franquia, o empresário é informado sobre uma série de exigências que deverão ser cumpridas para que esses padrões não se percam e para que o cliente tenha as mesmas experiências de consumo ao entrar em qualquer unidade da rede.

Se optar por fazer um mero trabalho de supervisão, com um extenso *check-list* de verificação de conformidades e seguidas notificações ao franqueado que tiver descumprido qualquer um desses itens, o franqueador obterá resultados momentâneos ou, no máximo, estará se resguardando para o momento da rescisão do contrato.

Os padrões da franquia são estabelecidos na definição clara do negócio, na escolha do perfil ideal de franqueado, passam pela elaboração e atualização constante dos manuais e do estímulo à sua utilização e têm no trabalho do consultor apenas uma etapa nessa sequência de ações que objetivam a manutenção desses padrões.

A evolução do *franchising* tem apontado que os melhores resultados das franquias são alcançados quando o trabalho da consultoria vai além da supervisão.

#### 6.6 Relatório de Supervisão

Uma das características do profissional de consultoria de campo é sua capacidade de organização e cumprimento de rotinas. Sem critérios e continuidade, suas intervenções não levariam aos resultados desejados pelo franqueador e pelo franqueado.

Para atingir seus objetivos, toda visita deve obedecer a um roteiro planejado e que permita uma visão ampla dos pontos a serem analisados.

Uma das ferramentas utilizadas em campo são os *check-lists* de verificação dos padrões operacionais. Com eles, é possível mostrar ao franqueado quais pontos serão avaliados, dar a ele um *feedback* imediato sobre as possibilidades de melhoria verificadas e não deixar de contemplar itens essenciais para a análise.

Será com base no Relatório de Supervisão elaborado pelos consultores que as principais decisões serão tomadas tanto em relação ao descumprimento dos padrões da franquia quanto para solucionar problemas que ele tenha identificado e que não possa resolver sozinho.

O peso de suas observações para a construção do relacionamento entre franqueados e franqueador exige que esse profissional tenha não só a competência na realização das visitas, mas a capacidade de se comunicar com clareza, evitando mal-entendidos e conflitos desnecessários.

## 6.7 Suporte à gestão

Para que o resultado do trabalho do consultor de campo seja a excelência operacional do franqueado, sua atividade precisa ser vista como um suporte à sua gestão.

A possibilidade de receberem esse suporte é justamente um dos fatores para que muitos franqueados adquiram uma franquia.

Para cumprir esse papel, o consultor deverá elaborar um diagnóstico detalhado da unidade franqueada, priorizar e propor ações em conjunto com o empresário para a solução dos problemas identificados e avaliar os resultados obtidos.

Com todo o conhecimento que ele possui da operação de várias unidades franqueadas, o consultor de campo disseminará as boas práticas adotadas na rede, fará ações comparativas e proporá mudanças, objetivos e metas que auxiliarão o franqueado a atingir um novo patamar em sua gestão.

Mais do que fiscalizar, levar o franqueado a compreender o que é de sua responsabilidade e os ganhos que ele obterá com as mudanças tem sido o caminho adotado por muitas franquias de sucesso na gestão de suas redes. Gerir um grande número de unidades que têm à frente não um colaborador, mas um empresário é, ao mesmo tempo, desafio e vantagem para o *franchising*. O suporte à gestão, representado por um conjunto de fatores, como o uso de tecnologias, manuais, treinamentos e outras ferramentas, complementa-se com a atuação do consultor de campo, que terá o papel de aliar os resultados do franqueado às determinações da franquia para que ambos atinjam melhores resultados.

## 7. Relacionamento com a rede

### 7.1 Gestão do Fundo de Propaganda

Uma das vantagens apresentadas aos franqueados quando escolhem o Sistema de Franquias é a possibilidade de partilharem com a rede os custos de propaganda e *marketing* institucional, que são extremamente elevados quando pagos individualmente. Mas, na

prática, as taxas de propaganda têm sido motivo de muitas reclamações de franqueados, que alegam pagar e não ver a aplicação dos recursos.

A forma comumente utilizada para a cobrança é por meio de pagamento mensal de uma taxa de propaganda, com a qual devem contribuir todos os franqueados e as unidades próprias da franqueadora, se houver. A participação da franqueadora também poderá ser definida percentualmente, de acordo com as estratégias de *marketing* da franquia.

A grande questão será a gestão desses recursos. Será criado um Fundo de Propaganda e aberta uma conta específica para depositar esses valores arrecadados? Quem fará a gestão desse fundo? Como será feita a prestação de contas desse investimento?

Algumas redes optam por arrecadar os valores e depositá-los na conta da própria franqueadora. Outras preferem criar uma conta específica para esse fim. Independentemente da conta em que estiverem sendo feitos os depósitos, a prestação de contas deverá ser transparente, cabendo ao franqueador definir a periodicidade do envio dessas informações a seus franqueados.

Redes bem estruturadas criam o Fundo de Propaganda e um Comitê de Franqueados para participarem da sua gestão. Esse comitê terá um caráter consultivo, cabendo à franqueadora a palavra final sobre o uso desses recursos.

## 7.2 Conselho de Franqueados

Quanto mais amadurecida uma rede de franquias, mais ela percebe a necessidade e as vantagens de convidar os franqueados para participarem de um Conselho Consultivo,

em que sejam discutidos os principais assuntos de interesse para franqueados e, conseqüentemente, para a franqueadora.

Os Conselhos de Franqueados não devem ser comparados às Associações de Franqueados. Estas surgem por iniciativa dos franqueados em momento de conflito entre as partes para defender os seus interesses. Já os conselhos costumam ser formados por iniciativa da franqueadora e contam com a participação dos gestores da franqueadora e dos grupos de franqueados, que podem ser escolhidos ou eleitos para representar uma determinada área.

Nas reuniões do Conselho Consultivo de Franqueados são discutidos temas como o uso do Fundo de Propaganda, ideias e problemas trazidos pelos franqueados e outros temas sugeridos pela franqueadora, como o lançamento de um novo produto, a introdução de um novo serviço, mudanças administrativas ou operacionais.

Os conselhos são consultivos, cabendo a palavra final à franqueadora, mas melhoram a motivação e o nível de comunicação na rede, uma vez que os próprios franqueados participantes do conselho responsabilizam-se por levar as informações aos franqueados que ele representa.

## 7.3 O papel do *master* franqueado

Algumas redes de franquia incluem em seu Plano de Expansão a figura do *master* franqueado ou subfranqueador. Esse modelo de negócio costuma ser adotado nos processos de internacionalização das franquias ou quando o território é suficientemente grande para justificar que a franqueadora divida com ele algumas de suas responsabilidades devido à dificuldade de se fazer presente nesses locais.

A venda de franquias *master* permite uma expansão mais rápida, devido ao trabalho de venda de franquias realizado pelo *master* franqueado em uma determinada região ou território; possibilita um maior controle na manutenção dos padrões da franquia; e oferece um melhor suporte aos subfranqueados.

Nos contratos de franquia *master*, cujo valor da taxa de franquia é mais elevado do que o de uma franquia unitária, costuma ser acordado entre as partes que o *master* franqueado receberá parte dos valores que os subfranqueados pagarão à franqueadora. Em contrapartida, ele será responsável pela assinatura dos contratos com os subfranqueados e pela implantação, pelo treinamento e pelo suporte a essas unidades.

A grande dificuldade reside na escolha do *master* franqueado ideal, cuja capacidade de gestão, liderança, financeira, operacional e o respeito às determinações da franquia serão fundamentais para que a estratégia seja bem-sucedida.

#### 7.4 Conflito de canais de venda

Devido à mudança de perfil dos consumidores, que hoje exigem que as empresas ofereçam experiências de compra por meio de diversos canais de venda, as franquias se deparam com um grande desafio: como atender e superar as expectativas desses clientes e manter a satisfação de todos os membros da cadeia – os seus franqueados?

Algumas empresas têm oferecido serviços pela internet ou *delivery*, cujas vendas são realizadas exclusivamente pelo franqueador ou segundo critérios não muito claros de distribuição dos pedidos entre as unidades.

Muitos franqueados se queixam que essa prática prejudica seus negócios, configurando-se como uma concorrência desleal ou quebra de contrato, uma vez que o franqueador ou o franqueado por ele designado competirá com eles em seu território.

Também são motivo de reclamações as facilidades oferecidas ou os preços diferenciados, levando o consumidor a optar por esses canais em vez das lojas físicas.

As regras claras são a primeira condição para a redução dos conflitos, bem como alternativas que tornem os novos canais de venda vantajosos para todos.

Manter uma central de vendas, com distribuição dos pedidos de acordo com a área geográfica de cada unidade, estabelecendo como condição para participar do processo o pagamento das taxas em dia, além de não ter o registro de reclamações de clientes sobre os serviços prestados pelo franqueado, podem tornar a relação mais transparente e minimizar alguns desses problemas.

#### 7.5 Qual o perfil do franqueado ideal

O franqueado ideal é aquele que possui as características desejáveis de acordo com o modelo de negócio da franquia. Por essa razão, não existe perfil único, existem perfis mais ou menos adequados. Como não será possível acertar 100% na escolha, a ideia é tentar acertar no que for considerado essencial para o sucesso da franquia.

A primeira forma de errar é divulgar uma meia dúzia de adjetivos vagos para definir o perfil que se procura. É preciso buscar os candidatos com as características consideradas fundamentais para a condução dos negócios e para o estabelecimento da parceria.

Nem sempre ter experiência é o mais desejável. Assim como não é possível exigir um perfil operador se o objetivo será a abertura de várias unidades em troca da exclusividade em um determinado território.

Um erro muito comum, reconhecido por alguns franqueadores, é considerar a capacidade de investimento a única condição a ser avaliada.

Se antes vender franquias era o que importava, agora acertar na escolha passou a ter um peso muito maior. Uma boa prática tem sido oferecer ao candidato a franqueado a oportunidade de vivenciar a operação, passando um dia em uma unidade da franquia.

Hoje se reconhece que o dano de ter um franqueado com perfil inadequado é maior do que manter um ritmo mais lento para a expansão. Quando uma franquia fecha uma unidade porque o franqueado desistiu ou porque o contrato com ele foi rescindido, devem ser considerados os possíveis danos à imagem da marca.

### 7.6 Novos canais de relacionamento

A boa relação entre franqueados e franqueadores é a base para a manutenção dos padrões exigidos pela franquia. Mas para que isso aconteça, é preciso que o franqueador esteja em constante contato com seus franqueados, melhorando sua gestão, disseminando a cultura da empresa e as boas práticas adotadas na rede.

Apesar dos evidentes benefícios decorrentes de um bom Sistema de Comunicação, muitos franqueados queixam-se da pouca interatividade com seus franqueadores, reclamando

da falta de retorno às suas solicitações ou de informações atualizadas que os ajude a enfrentar os novos desafios que o mercado lhes impõe.

A aproximação com os franqueados evita que eles se sintam isolados na condução de seus negócios e minimiza o seu desejo de solucionarem sozinhos seus problemas, o que, em geral, acaba levando ao descumprimento das determinações da franquia ou resistência em aceitar as sugestões dos franqueadores.

Com o uso de ferramentas digitais, como extranet, *e-mails* e mídias sociais, associadas aos contatos telefônicos, às consultorias de campo e às reuniões presenciais dos Conselhos Consultivos e Convenções Anuais de Franqueados, o relacionamento pode ser intensificado.

A abertura e a manutenção desses canais de relacionamento levam a uma melhor troca de informações dentro da rede, resultando em maior compreensão e confiança sobre os propósitos da franquia e aumentando a segurança dos franqueados na gestão de suas empresas.

### 7.7 O suporte operacional

Com a evolução do *franchising*, os franqueadores passaram a ter cada vez mais cuidados com a formatação de seus negócios, incorporando novos serviços e oferecendo um melhor suporte operacional aos franqueados.

Essas atividades de suporte se iniciam na fase pré-inaugural e se estendem por todo o tempo de vigência do contrato.

Naturalmente, as necessidades dos franqueados se modificam com o passar dos anos, partindo de um total desconhecimento do *know-how* do franqueador e se mantendo ao longo do relacionamento para a manutenção dos padrões e introdução de novas tecnologias, produtos e serviços.

Em uma primeira fase, o franqueado precisará receber assessoria para a escolha do ponto, execução do projeto arquitetônico, compra de equipamentos, estoque, recrutamento e seleção de funcionários e receber o treinamento inicial para que tenha condições de operar a franquia de acordo com os padrões estabelecidos.

Durante os anos de operação, as franquias precisarão manter o suporte operacional a todos os seus franqueados para a adoção de novas tecnologias que atendam melhor às necessidades de comunicação e de prestação de serviços aos clientes e à rede; substituição ou aumento de sua linha de produtos, para que a franquia mantenha-se competitiva no mercado; e inclusão de novos serviços que agreguem valor à marca.

O nível do suporte operacional oferecido indica o grau de amadurecimento da rede e é considerado uma das principais vantagens percebidas pelos franqueados.

### 7.8 Registro de não conformidades

Verificar a conformidade das unidades franqueadas ao padrão estabelecido pela franquia é uma das atribuições do consultor de campo. Para que esse trabalho dê os resultados esperados, é preciso que os padrões tenham sido comunicados de forma clara a todos os franqueados, estabelecidos nos manuais da franquia e que possam ser verificados com o uso de formulários (*check-lists*) durante as visitas a campo.

As não conformidades podem ser registradas sobre qualquer aspecto, quer seja operacional, quer seja de gestão, ações de *marketing* ou padrões arquitetônicos e de uso da marca.

É bem verdade que nem tudo pode ser verificado e corrigido ao mesmo tempo nas visitas e que o uso dessa ferramenta visa estabelecer um padrão razoável de operação para todas as unidades.

Para que os melhores resultados sejam obtidos, é necessário definir os níveis das falhas de acordo com a sua gravidade (leves, graves ou gravíssimas) e os procedimentos adotados para cada caso (carta, advertência ou notificação). As notificações não devem ser entregues de forma indiscriminada e o cumprimento às exigências precisa ser acompanhado para que o trabalho de verificação não seja visto como mera burocracia e para que seja resguardado o melhor nível possível de relacionamento entre as partes.

Para a hipótese de ações de descredenciamento, é importante que os critérios adotados pela franquia estejam claramente explicitados no contrato e que as ações estejam devidamente documentadas.

## 8. Treinamentos

### 8.1 Plano de Treinamentos

Os treinamentos em franquias cumprem dois objetivos principais: capacitar o empresário para a gestão de sua empresa e para que ele aprenda os aspectos operacionais da franquia, reproduzindo o modelo e mantendo a padronização dos processos.

Para atender a esses dois objetivos, é preciso saber quando treinar, quem deve ser treinado, com que frequência o treinamento deve ser realizado, qual a duração de cada um deles e quais recursos devem ser utilizados.

O Plano de Treinamentos deverá atender às necessidades de capacitação identificadas pela franquia e os cursos deverão ser divididos dentro de um determinado período de tempo para que eles possam ser viabilizados.

O plano abrangerá os cursos a serem ministrados aos franqueados e seus funcionários, mas também aqueles que serão dados à equipe da franqueadora.

A franquia deverá oferecer treinamentos toda vez que tiver novos franqueados, produtos ou serviços incluídos no sistema ou quando sentir que é preciso reforçar pontos que já tenham sido objeto de treinamentos anteriores, mas que não estejam sendo realizados adequadamente.

É um erro pensar que a responsabilidade da franqueadora se resume ao treinamento inicial. Só uma capacitação constante, com conteúdo, metodologia e recursos adequados ao público-alvo a que ela se destina permitirá que a franquia obtenha ganhos em longo prazo.

## 8.2 Treinamento inicial

O treinamento inicial apresenta ao franqueado o padrão estabelecido pela franquia. Por meio dele, o franqueador transmitirá os valores e a cultura da empresa, apresentará a operação de forma detalhada, com todas as rotinas e procedimentos utilizados no negócio, e capacitará o empresário e sua equipe para a operação da franquia no seu dia a dia.

Ele deve ser o primeiro, mas não o único. Franquias bem-sucedidas mantêm um Plano de Treinamentos que visa ao acompanhamento das mudanças do mercado e à manutenção da competitividade da empresa.

Todos os manuais da franquia devem servir de base para esse treinamento, aproveitando-se a oportunidade para os esclarecimentos de todas as dúvidas que possam surgir antes de a empresa entrar em operação.

Esse é o momento para alinhar conhecimentos básicos sobre administração de empresas e de dar as primeiras orientações para que o próprio franqueado tenha condições de se autoavaliar nessas questões.

As franqueadoras costumam treinar o franqueado e sua primeira equipe, sendo que, cada vez mais, o treinamento é disponibilizado de forma contínua para que seja ministrado àqueles que tenham substituído um membro da equipe inicial. O desafio imposto pela alta rotatividade da mão de obra tem levado as franqueadoras a utilizarem ferramentas, como os cursos a distância, para nivelar o conhecimento de todos sobre os padrões a serem seguidos.

## 8.3 Transmitindo a cultura da franquia

Na fase de implantação da nova unidade franqueada, o treinamento inicial é um instrumento fundamental para que a cultura da franquia seja transmitida ao novo franqueado e à sua equipe. Dar autonomia e, ao mesmo tempo, garantir que a gestão de terceiros (franqueados) não resulte em ações contrárias aos valores preconizados pela franquia, requer liderança, capacidade de comunicação e coerência entre o que a franquia divulga ser e aquilo que de fato ela é.

A transmissão da cultura da franquia por meio dos treinamentos cumprirá o papel de definir parâmetros para os franqueados, ajudando a criar uma identidade entre todos os participantes da rede e representando um fator de segurança para os franqueados, uma vez que ele aprenderá a reproduzir um modelo no qual ele confia e acredita ser bem-sucedido.

O recrutamento de franqueados com perfil adequado para a condução dos negócios, aliado à clara definição dos processos e à elaboração de treinamentos que ensinem aos franqueados como eles devem proceder, ajudam a manter a cultura da franquia nas unidades franqueadas.

Ao longo do relacionamento entre a franqueadora e seus franqueados, as capacitações continuarão auxiliando a promover mudanças estratégicas exigidas pelo mercado compatíveis com a cultura da franquia.

#### 8.4 Treinamento em gestão

As franquias têm um índice de mortalidade inferior aos negócios próprios. Esse resultado é devido a alguns fatores, como transmissão de *know-how*, modelo testado e aprovado, qualidade dos produtos e serviços e o treinamento operacional recebido pelos franqueados.

Ainda assim, apesar de ser um negócio com menores riscos, algumas franquias enfrentam problemas que chegam a levar ao fechamento de unidades.

As franqueadoras têm percebido que um melhor acompanhamento feito pela consultoria de campo, um diagnóstico detalhado e o treinamento em gestão têm permitido que suas unidades alcancem melhores resultados.

Nenhum franqueador deve desejar substituir o franqueado em sua função de gerir a empresa, nem tampouco deve ignorar que os problemas existam.

A atitude de esperar que os franqueados admitam seus erros de gestão e solicitem a visita do consultor também pode ser fatal para as franquias. A tendência de se oferecer mais de uma unidade a um mesmo franqueado pode tornar o problema ainda mais grave se os franqueados não estiverem capacitados para gerir as empresas e as ações corretivas não tiverem sido identificadas.

O treinamento em gestão, associado ao acompanhamento dos índices de desempenho das unidades, pode ajudar a reverter situações de risco.

#### 8.5 Treinamento e motivação da equipe

Para levar a rede a atingir níveis de excelência, as franqueadoras precisam capacitar suas próprias equipes, além dos franqueados e seus colaboradores. Inovar, analisar tendências, avaliar o mercado e liderar equipes são algumas das competências esperadas das franqueadoras e não se consegue isso sem investir continuamente em capacitação.

Não se pode transmitir aquilo que não se conhece ou replicar modelos que não funcionam. Dar ao colaborador da franqueadora a oportunidade de trabalhar com eficiência e eficácia é permitir que ele se sinta orgulhoso e motivado para executar suas atividades e promover os melhores resultados para a franquia. E isso abrange todos e não só aqueles colaboradores que estarão em contato direto com o franqueado.

Cada área da franquia tem sua parcela de responsabilidade no desempenho geral alcançado. Estando a equipe da franqueadora capacitada e motivada, é possível prever melhores resultados também nos treinamentos que serão oferecidos aos franqueados.

O nível de exigência dos clientes aumenta a cada dia. Bons treinamentos geram resultados evidentes na qualidade percebida dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, uma vez que desenvolvem competências e aumentam a motivação das equipes para executar as atividades com maior segurança e produtividade.

### 8.6 Garantindo a manutenção dos padrões

Uma das dificuldades enfrentadas pelas franqueadoras é a manutenção dos padrões que ela desenvolveu e que espera ver preservados nas unidades de negócio que ela comercializa. Mesmo que inicialmente o franqueado queira aprender e até escolha uma franquia para não precisar “começar do zero”, com o passar do tempo, fruto da experiência adquirida e por estar em contato direto com os clientes, é comum que ele se sinta capaz de desenvolver ações independentes e que acredite já saber tudo o que o cliente deseja. Muitas vezes, essa percepção difere das determinações da franquia e a manutenção dos padrões fica em risco.

Nessa hora, o papel das reuniões, como as Convenções de Franqueados, será o de alinhar as expectativas dos franqueados com os propósitos da franquia. Não por acaso, algumas franquias aproveitam o momento destas convenções para discutir e reescrever, com a participação de todos, a missão, a visão e os valores da franquia.

Em um movimento de constante evolução, algumas alterações poderão ser sugeridas pelos franqueados e adotadas pelas franquias em seus próximos treinamentos. Instrutores e consultores de campo da franqueadora terão um papel importante na comunicação com os franqueados e no cuidado para que essas sugestões não afetem a identidade da marca e continuem a ser replicados por todas as unidades.

### 8.7 Cursos presenciais e ensino a distância – quando utilizar

Um dos aspectos mais importantes na relação entre franqueadores e franqueados refere-se ao suporte oferecido pela franquia.

Embora algumas franquias ainda resistam em investir no treinamento de seus franqueados ou se limitem ao treinamento inicial, a relação nas franquias obedece a regras de mercado em que todos sabem que nada é imutável e sempre haverá necessidade de atualizações e ajustes.

Dependendo do tamanho da rede e da localização das suas unidades, de fato o investimento dos franqueados pode ser elevado, uma vez que devem ser computados o transporte, as diárias e a alimentação do franqueado e de toda a sua equipe por vários dias e, em geral, na cidade em que se localiza a franqueadora.

Apesar dos custos, os cursos presenciais são recomendados, principalmente os iniciais, uma vez que muitas dúvidas existem e o franqueado precisa estar capacitado antes da abertura.

Mas todos precisam se reciclar periodicamente e o Plano de Treinamentos deve prever cursos ao longo do ano, podendo ser utilizados para lançamento de campanhas, apresentação de produtos e serviços e mudanças de procedimentos. Felizmente as ferramentas *web* auxiliam no trabalho de transmissão do conhecimento, reduzindo os custos e eliminando as distâncias. Mas alguns cuidados devem ser tomados para que o curso obtenha os efeitos esperados. Deve haver alguma avaliação para medir o aprendizado. Eles precisam ter relevância para motivar a participação, ser adequados ao público-alvo e didáticos para alcançar seus objetivos.

## 9. Sucessão em redes de franquias

### 9.1 A sucessão nas unidades franqueadas

Os contratos de franquia são firmados com o franqueado, porque para o franqueador é importante que as obrigações contratuais sejam cumpridas pessoalmente por ele para que o padrão seja mantido. Por essa razão, o contrato de franquia exige a participação daquele que foi selecionado, treinado e aprovado para operar o negócio.

A própria Lei do *Franchising* exige que seja definido o perfil do franqueado ideal no texto da COF, e esse perfil tem sido cada vez melhor analisado antes da assinatura dos contratos.

Mas, com um número razoável de franquias que já estão há mais de 20 anos em operação, a questão da sucessão começa a se tornar recorrente e muitos são os franqueados que desejam passar para uma segunda geração da família a tarefa de gerir a empresa. Isso sem contar os casos de transmissão dos direitos decorrentes do contrato no caso de morte ou invalidez permanente do franqueado ou pela sua necessidade de vender a empresa.

Algumas franquias não têm a cláusula de transferência inserida em seus contratos, mas muitos franqueadores já estão atentos para a necessidade de incluí-la e de estabelecerem os critérios para que a sucessão ocorra da melhor forma possível.

Ao ser permitida, é fundamental que a transferência do contrato passe pela aprovação do franqueador; caso contrário, os critérios adotados na escolha dos franqueados perderão o sentido.

### 9.2 Um desafio para franquias familiares

Se o tema sucessão já é delicado em qualquer empresa familiar, nas franquias ele assume proporções ainda maiores. Os contratos de franquia têm prazos determinados e são firmados com o franqueado. Por essa razão, mesmo que o franqueado quisesse apenas se aposentar, não caberia somente a ele escolher quem o sucederia. Em alguns casos, o impasse pode levar à rescisão do contrato.

É certo que não há como exigir da empresa franqueadora que ela aceite, sem qualquer condição, que os herdeiros ou sucessores assumam a operação da unidade franqueada. A franqueadora não se envolverá nas questões de partilha, devendo se concentrar na análise da pessoa sugerida para suceder o empresário à frente da franquia, mas tal pessoa deverá ser avaliada e aprovada para que a sucessão se concretize.

O principal objetivo das redes, no entanto, tem sido o de negociar para que a sucessão aconteça da forma menos traumática possível, trabalhando para que o negócio se sustente e que tenha continuidade, por isso algumas delas têm se debruçado sobre a questão em busca das melhores soluções para as partes.

### 9.3 Preparando a transição

Quando sabemos que algumas redes mais experientes estão preparando a sucessão em suas franquias, estamos falando em anos de planejamento para se chegar a um modelo que atenda às necessidades dos franqueadores e dos franqueados.

Algumas redes brasileiras, como O Boticário, por exemplo, têm sido apontadas como alguns desses exemplos. A própria franqueadora já passou por uma sucessão, cuja preparação levou dez anos até se concretizar. Agora o desafio está sendo trabalhar a sucessão em suas unidades, uma vez que muitos de seus franqueados têm mais de 20 anos de operação.

Existem consultorias especializadas em sucessão familiar que elaboram programas de treinamentos para que os herdeiros ganhem pouco a pouco a experiência necessária para assumir a gestão das empresas.

Visando à redução dos conflitos e tendo em vista a sensação de insegurança natural nesses casos, as franquias precisam pensar em como devem proceder para que, uma vez diante do problema, já tenham uma solução para oferecer a seus franqueados. Especialistas consideram que manter um membro da família na franquia é mais barato e menos arriscado do que buscar novos franqueados. Algumas redes que contam com franqueados há muitos anos estabelecidos chegam a dizer que não têm interesse em buscar pessoas que não conheçam a operação da franquia, preferindo distribuir as novas unidades entre os que já estão operando e preparando a sucessão para que ela ocorra da forma mais tranquila possível.

### 9.4 Aquisições e fusões de empresas franqueadoras

O mercado de *franchising*, que há mais de uma década tem crescido muito acima do PIB, a cada dia atrai mais investidores e Fundos de Investimento que apostam no sistema como forma de obter melhores resultados. Esses recursos têm aumentado a capacidade de expansão e de organização de grupos de franquias brasileiros, que, aproveitando o capital de terceiros, adquirem outras empresas, aumentam seu poder de barganha junto a fornecedores e obtêm ganhos de escala, produzindo mais a um custo menor por produto. Outros movimentos também se configuram como tendência no segmento, como as fusões e as aquisições de empresas franqueadoras. Em decorrência da união estratégica de marcas que decidem se fortalecer para enfrentar a concorrência, grandes grupos têm se formado para enfrentar a saturação de alguns mercados e evitar o risco de concorrência predatória entre suas próprias unidades. Essas fusões e aquisições geram empresas maiores e mais organizadas, com estrutura profissionalizada e em condições de oferecer um maior suporte à rede. Dessa forma, eles podem atuar em vários setores ou se consolidarem em um determinado segmento.

Em todas essas situações, há a preocupação para que a maximização dos resultados não implique perda de identidade das marcas. Mesmo quando atuam em um mesmo segmento, as franquias têm clientes que já se fidelizaram às suas marcas e isso deve ser preservado.

### 9.5 Manutenção do ponto comercial

A inexistência de vínculo empregatício entre os funcionários das empresas franqueadas e os franqueadores tem sido facilmente provada na Justiça do Trabalho, bastando, para

isso, que o franqueador deixe a cargo de seus franqueados a tarefa de gerir suas equipes, limitando-se a repassar treinamentos e orientações na presença de seus franqueados ou dos gerentes por eles contratados.

Não se pode dizer o mesmo dos franqueados ou dos próprios franqueadores quando assumem a operação de um franqueado que tenha deixado a rede. Ocupando o mesmo ponto comercial, mantendo-se no mesmo segmento, utilizando a mesma marca, aproveitando móveis e equipamentos ali existentes, utilizando os mesmos fornecedores e, principalmente, contratando parte ou toda a equipe do franqueado anterior, configura-se a sucessão empresarial, tornando a empresa atual, independentemente do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ou dos sócios que dela façam parte, responsável não só pelos passivos trabalhistas da empresa que ocupava aquele local. Considera-se, nesse caso, que a empresa já está em funcionamento e o novo ocupante do ponto estará sujeito a arcar com todos os passivos, sejam eles trabalhistas, sejam eles fiscais, previdenciários ou de crédito da empresa anterior.

Embora seja do interesse de todos utilizar um ponto comercial que foi estrategicamente escolhido, torna-se necessário que o empresário se informe detalhadamente sobre todas as pendências que possam vir a recair sobre sua administração antes de ocupar aquele local.

### 9.6 Franquias de conversão

Os desafios aos projetos de expansão das redes de franquias, principalmente com a dificuldade de encontrar pontos comerciais em número suficiente e de acordo com

os interesses da empresa, têm resultado no aumento do número de conversões de pequenos negócios independentes em unidades franqueadas.

Essa estratégia de expansão, conhecida como conversão de bandeira, embora não seja recente, tem se intensificado nos últimos anos.

Para as redes de franquias, é uma forma mais rápida de penetração em determinados mercados ou de aumentar mais rapidamente o número de pontos de venda, aproveitando a experiência do empresário que formou uma clientela, atua no mesmo segmento da franquia e já se encontra estabelecido no local.

Para o pequeno empresário, é a chance de representar uma marca consagrada no mercado, receber suporte para a gestão da empresa e aumentar seu faturamento, minimizando o risco de fechar suas portas devido à força da concorrência.

Alguns critérios, no entanto, precisam ser adotados para que a conversão seja bem-sucedida. Nem todos os empresários têm perfil para atuar em redes de franquias e podem ter dificuldades para aceitar o padrão estabelecido pela franqueadora. A observação também é válida para os pequenos empresários.

As franquias de conversão são uma tendência que tem se mostrado bastante atraente, representando, em alguns segmentos, mais de 50% de seus franqueados.

### 9.7 A opção de recompra

Por questões estratégicas, a franqueadora pode optar pela recompra de uma unidade franqueada, cláusula geralmente prevista nos contratos de franquia.

É comum, ao estipular regras para transferências do contrato, que a franqueadora inclua cláusula em que determine sua preferência pela compra, exigindo que o franqueado notifique a franquia sobre seu desejo de vendê-la e que ela tenha um prazo para tomar essa decisão. Mesmo sendo um tema controverso, para muitos franqueados a certeza da recompra é vista como uma vantagem do negócio.

Muitas razões levam as franqueadoras a recomprarem unidades. Uma delas é evitar que as deficiências no atendimento aos clientes, decorrentes de um processo de encerramento das atividades da unidade franqueada, prejudiquem a imagem da marca e, conseqüentemente, os resultados obtidos por outros franqueados da rede. Entre outras razões, a franquia também pode desejar manter o ponto escolhido e a clientela já formada.

Mas a forma como será feita a recompra requer muitos cuidados por parte da franqueadora devido aos riscos que ela assume com a transferência do contrato, além da necessidade de que tenha sido prevista a concordância do locador para que o ponto fosse transferido para ela.

Com a recompra, a franqueadora assume a operação da loja franqueada, tornando-a, temporariamente ou não, uma unidade própria. Além das questões legais envolvidas, ela deverá avaliar se será mais conveniente manter essa operação própria ou transferi-la para outro franqueado.

## 10. Aspectos legais

### 10.1 A Circular de Oferta de Franquia (COF)

A COF é o instrumento pelo qual o franqueador oferecerá o negócio para o franqueado, ou seja, é o início da venda da franquia.

Na COF deverão estar todas as informações pertinentes ao negócio franqueado. O franqueador deverá listar nesse documento todas as vantagens do negócio formatado, o método de trabalho, seus diferenciais competitivos em relação ao mercado, entre outras informações.

Basicamente, na COF o franqueador demonstra para o interessado em ser um franqueado, as vantagens do negócio que está sendo prospectado.

### 10.2 Pré-contrato e contrato

O contrato de franquia, bem como o pré-contrato, são os documentos legais que norteiam a relação entre o franqueador e o franqueado, e serve para ajustar as condutas com os direitos e deveres de ambos.

São nesses documentos que se encontram as cláusulas de direitos e obrigações entre as partes, devendo o franqueador, nos referidos documentos, se resguardar para proteger a sua marca, ou seja, nesse documento, o franqueador estipula as condições para o uso e aplicação da marca pelo franqueado.

Além dos direitos, temos, nos contratos de franquias, as disposições referentes a multas por infração das partes contratantes. Assim, o franqueador, ao elaborar o referido documento, deve atentar-se para as condições do mercado em que se opera a franquia.

Estas são algumas disposições essenciais ao se elaborar os documentos jurídicos de uma franquia, salientando-se que, tanto o pré-contrato quanto o contrato de franquia, devem sofrer ao longo da existência do negócio franquizado atualizações, pois o *franchising* é um segmento em constante mudanças e transformação e todo franqueador deve estar atendo às mudanças jurídico-comerciais do seu negócio.

### 10.3 Renovação do contrato de franquia

A renovação do contrato de franquia deve ser aprovada pela franqueadora, ou seja, o franqueador deve ter a intenção de renovar o contrato de franquia, posto que este seja por tempo determinado.

Nesse caso, o franqueador deve levar em consideração a atuação do franquizado enquanto vigente. O contrato de franquia para saber se ele desempenhou as atividades a contento. Assim, pode o franqueador, ao elaborar o contrato, colocar essa disposição. Um dos casos para renovação pode ser o cumprimento de metas por parte do franquizado, devendo ele atingir o índice estabelecido para a renovação do contrato.

Essas disposições servem para a manutenção do padrão da marca.

### 10.4 Franquizados e *master* franquizados

No *franchising* existe a figura do franquizado e *master* franquizado. O franquizado é aquele que adquire uma franquia e o direito de uso da marca e todo o sistema formatado pela franqueadora. Já o *master* franquizado é aquele que, além do direito de explorar a marca e o sistema franquizado, detém o direito de exploração de uma determinada região (ou país) para expansão da marca.

O *master* franquizado realiza a comercialização de subfranquias no território determinado pela franqueadora, sendo que essas subfranquias recebem o direito de utilização da marca e sistema; todavia, tendo todo o suporte do *master* franquizado. Em resumo, o *master* franquizado exerce o papel da franqueadora no seu território.

### 10.5 Licença de uso da marca e *franchising*

Licença de uso da marca e *franchising* são sistemas de uso de marca diferentes entre si. O *franchising*, além da autorização do uso da marca, impõe a transferência de *know-how*, métodos administrativos e padrões de operação absolutos para o franquizado que ingressa na rede.

Já na licença de uso da marca, existe a autorização para uso e comercialização da marca; todavia, não importa na transferência de *know-how*, existindo uma flexibilidade maior em relação aos métodos administrativos e padrões de operação. A licença de uso da marca tem um foco maior em produtos, e não na padronização existente no *franchising*.

### 10.6 O registro de marcas e patentes

Ao franquear seu negócio, o franqueador concede direito de uso da sua marca, patentes etc. para o franqueado. Sendo assim, é fator preponderante para a franqueadora que a marca e as patentes estejam registradas ou mesmo depositado o pedido de registro da marca.