



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Guilherme Travassos Barreto

**PROCESSOS LEGAIS E ESTRUTURAIS PARA INICIAR UMA
REDE DE FRANQUIAS**

**Pindamonhangaba – SP
2010**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Guilherme Travassos Barreto

PROCESSOS LEGAIS E ESTRUTURAIS PARA INICIAR UMA REDE DE FRANQUIAS

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof^ª. Esp. Tatiana Livramento.

**Pindamonhangaba – SP
2010**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Guilherme Travassos Barreto

**PROCESSOS LEGAIS E ESTRUTURAIS PARA INICIAR UMA REDE DE
FRANQUIAS**

Projeto para o Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba, 3 de Dezembro de 2010.

Prof. M. Sc. Christiano Henrique Zaccaro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Esp. Tatiana Livramento
Faculdade de Pindamonhangaba
Orientador

Prof. M. Sc Frederico C. Soderio Toledo
Faculdade de Pindamonhangaba

Prof. Esp. Willy Ferreira da Silva
Faculdade de Pindamonhangaba

Dedicatória.

Este trabalho marca o final de um processo, a conclusão de um objetivo que tracei há 4 anos e que tenho a satisfação de concluir. Ao longo de todo esse tempo muita coisa mudou na minha vida, na verdade seriam necessárias outras quarenta páginas para relatar tudo.

E por isso quero dedicar esse trabalho as pessoas que participaram e viveram comigo todas essas mudanças. Algumas que já faziam parte da minha história e outras que vieram para começar uma nova história.

Não há como eu mensurar a importância que cada uma destas pessoas tem na minha vida, como eu as amo incondicionalmente.

Dedico esse trabalho a minha parceira, amada amiga e esposa, Laura, que dividiu comigo todos os momentos e mudanças nesse tempo. Casamos, viajamos, conquistamos, lutamos, engravidamos, choramos, mudamos e estamos sempre aprendendo, juntos.

À minha princesinha, meu maior presente de Deus. Minha filha, Giovana. Ela é responsável pelas maiores alegrias da minha vida, por renovar a todo o momento meu amor e minha alegria, por me mostrar a pureza e a beleza do seu sorriso diariamente. Mas principalmente é a responsável por brotar em mim um sentimento de responsabilidade e de compromisso em ser uma pessoa melhor, em ser exemplo e fazer um mundo melhor para ela e fazer dela uma pessoa melhor para o mundo.

À minha mãe, Sandra, sem dúvida meu grande exemplo, minha referência. Ela é o início de tudo, é meu exemplo de caráter, de força e de dedicação. Sem ela eu não existiria e por ela eu faço tudo.

Ao meu pai, João (in memoriam), mesmo de longe está sempre por perto e tenho certeza que me acompanha de perto.

À minha irmã, Barbara, minha grande companheira e melhor amiga. Um exemplo de ser humano, decidida e focada. Espero um dia ser tão dedicado quanto ela e ter o mesmo amor em ser professor que transborda dela.

À minha nova família, pessoas que me acolheram desde sempre com muito carinho e amor. Meu sogro, Luis Carlos, e minha sogra, Lia, que acreditaram no meu potencial, investiram em mim e na minha formação e a quem eu serei sempre agradecido por serem sempre parte importante da minha evolução.

Aos meus cunhados, Jonata e Bruno, pela amizade, companheirismo e carinho que sempre tiveram por mim.

A minha pequena bailarina, minha sobrinha Alice. Um anjo lindo que veio para embelezar nossa vida e encher nossos dias de amor.

E a eterna Divina.

Agradecimentos.

Em primeiro lugar quero agradecer a minha família, todos têm uma parcela importante nessa minha conquista e neste trabalho. Aos que me ajudaram, me ensinaram, me encorajaram, me apoiaram, os que financiaram e os que acreditaram em mim. Meu eterno agradecimento.

Quero, também, agradecer a todas as pessoas que participaram de todas as formas, na minha transferência para a FAPI, foi uma mudança muito importante na minha vida e tenho certeza que foi decisiva para meus planos futuros.

Agradeço também a FAPI enquanto instituição de ensino por me receber tão bem e me proporcionar as ferramentas necessárias para elaboração deste trabalho.

À FMU que iniciou minha formação e me deu a base necessária de conhecimento para que eu pudesse fundamentar meu trabalho e minha pesquisa.

À todos os professores que participaram da minha formação, meu muito obrigado por dividir comigo seu conhecimento. Aqui vou destacar alguns professores que de forma mais importante estiveram ao meu lado e colaboraram para a minha formação, pesquisa e na continuação dos meus estudos.

À Professora Tatiana, sem dúvida a melhor orientadora que eu poderia ter escolhido. Meu muito obrigado por ter orientado este trabalho de forma tão leve, permitindo que eu desenvolvesse a pesquisa livremente, mas com a certeza de seu apoio. Obrigado pelas valiosas contribuições na concepção do trabalho, colocadas sempre de forma tão sutil e precisa que pareciam já fazer parte do trabalho.

À Professora Andréia por toda paciência, conselhos, dicas, instruções, sugestões e principalmente por sua generosidade em ceder muito do seu tempo na leitura, correção e orientação deste e de outros inúmeros trabalhos.

Aos professores Frederico Sodero e Willy por aceitarem participar da banca de avaliação deste trabalho e mais do que isso por todas as conversas que tivemos e conselhos que deram. Saibam que foram decisivos na minha decisão por continuar os estudos e pela minha vontade em lecionar.

Ao Professor Zaccaro que me recebeu de forma tão amistosa na FAPI mantendo sempre a porta da coordenação aberta para mim e para todos os alunos.

Aos meus colegas que participaram direta ou indiretamente deste trabalho e que compartilharam comigo estes anos tão importantes. Foram amigos, colegas, professores, confidentes, alunos e acima de tudo companheiros.

Ao Rodrigo Viegas e Fernando Guimarães que me apresentaram ao universo das franquias e acreditaram no meu potencial permitindo que eu assumisse o marketing da rede de franquias que dirigem.

E a todos que participaram de alguma forma deste meu processo de formação.

“Concentre-se naquilo que você é bom,
delegue todo o resto.”
Steve Jobs

“Acredito piamente que a empresa só tem razão
de ser se der um retorno à comunidade. Enriquecer
os acionistas é um objetivo pequeno e incompleto.
Remunerá-los pelo capital investido não é objetivo
suficiente.”
Ricardo Semler

RESUMO

BARRETO, Guilherme Travassos. **Processos legais e estruturais para iniciar uma rede de franquias**. 2010. Monografia. Curso de Graduação em Administração, Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

Com o objetivo de descrever os processos jurídicos e estruturais para franquear uma marca, o presente trabalho, através de pesquisa bibliográfica, visa orientar o novo franqueador desde o entendimento dos conceitos e normas legais do setor, até a estruturação de um departamento capaz de atender uma rede já consolidada. A necessidade de tal entendimento se dá, pois o setor de franquias foi em 2009, responsável por 8,6% do PIB nacional e pela criação de 1,5 milhões de empregos diretos, segundo a Rizzo *Franchise*. As perspectivas são de crescimento no setor para os próximos anos com o aumento do número de redes de franquia em todo país. Diante de tal crescimento e representatividade econômica há que se ter um cuidado maior na criação de novas redes, a fim de garantir a continuidade do sucesso e preservar o mercado de oportunistas e aventureiros. Os dados e teorias apresentados corroboram com a afirmação da importância em orientar, desde o início, os novos franqueadores quanto aos modelos, conceitos, normas e formatos existentes. O sucesso de uma rede não é importante apenas para os franqueadores ou franqueados que dela fazem parte, pois, todo o setor se fortalece e amadurece quando fazem parte dele redes saudáveis e capazes de evoluir e se desenvolver junto com o mercado. Conclui-se, então, que o interesse e o comprometimento desde o início, por parte dos empreendedores que vêm no *franchising* uma oportunidade de expansão para o seu negócio, em entender os conceitos do setor, as normas e leis que o orientam, a escolha pelo modelo mais adequado de franquia, a definição quanto a forma de gestão da rede, a formação de uma equipe treinada e preparada para o atendimento da rede e a experimentação prévia de uma unidade, pode ser o diferencial para o sucesso de uma rede de franquias.

Palavras-Chave: Franquia, Franqueador, Lei das franquias.

ABSTRACT

BARRETO, Guilherme Travassos. **Processos legais e estruturais para iniciar uma rede de franquias**. 2010. Monografia. Curso de Graduação em Administração, Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

Aiming to describe the structural and legal processes to open up a brand, the present work, through research bibliography aims to guide the new franchisee from understanding the concepts and legal standards in the industry to structuring a department capable to take care of a network already established. The need for such understanding cakes because of the franchise sector was, in 2009, responsible for 8.6% of national GDP and created 1.5 million direct jobs, according to Rizzo Franchise. There is a growth expectative for the sector in the coming years increasing franchise networks number of throughout the country. Faced with such growth and economic representation there is a greater concern in the creation of new networks, to ensure the continued success and preserve the market opportunists and adventurers. The data and theories presented corroborated to the assertion of guiding importance, from the beginning, new franchisors about the models, concepts, standards and formats. The success of a network is not only important for franchisors and franchisees, because the entire industry matures and becomes stronger when networks are healthy and able to evolve and develop with the market. It follows, then, that the interest and commitment from the start, by entrepreneurs who see an opportunity in franchising to expand your business, the understanding the concepts of the sector, the rules and laws that guide them, the choice of most appropriate model franchise, the definition regarding the form of network management, the formation of a trained and prepared team and the previously unit test, can be the difference in the success of a franchise network.

Key Words: Franchise, Franchisor, Law of franchise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Faturamento do setor de <i>franchising</i> no Brasil	20
Figura 02. Evolução do número de redes no Brasil	20
Figura 03. Evolução do número de unidades no Brasil	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Definição dos diferentes sistemas.....	23
Quadro 02. Diferenças entre os sistemas.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS

ABF – Associação Brasileira de Franquias

ADM – Administração

COF – Circular de Oferta de Franquia

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing

EUA – Estados Unidos da América

FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba

FIAF – *Federação Ibero-Americana de Associações de Franchising*

IFA – *Interntional Franchise Association*

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

MBA – *Master of Business Administration*

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

WFC – *World Franchise Council*

SUMÁRIO

Lista de Figuras	09
Lista de Quadros	10
Lista de Abreviaturas	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa da Escolha do Tema	14
1.2 Problema de Pesquisa	15
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivo Específico	15
1.4 Delimitação do Trabalho	15
1.5 Procedimentos Metodológicos	16
1.6 Estrutura do Trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 O surgimento do <i>franchising</i>	17
2.1.1 A evolução do <i>franchising</i>	17
2.2 O mercado atual de franquia no Brasil	19
2.3 Definição de franquia	21
2.3.1 A diferença entre franquia, licenciamento, concessão e permissão	22
2.4 Passos para iniciar uma rede de franquias	25
2.4.1 Pesquisa, conhecimento e análise	25
2.4.2 Estrutura organizacional	26
2.4.3 O início da franquia	30
2.4.4 Suporte e acompanhamento	33

2.5 Vantagens e desvantagens	34
2.6 As chaves da excelência	35
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
3.1 Recomendações para trabalhos futuros	38
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

A idealização deste trabalho se deu pelo contato do pesquisador com o mercado de franquias e com o curso de administração de empresas. Percebe-se no cenário atual das franquias no Brasil, uma carência de informação sobre o mercado por parte de empresários que buscam ampliar seu negócio através do *franchising*.

Vive-se um mercado de franquias altamente aquecido e favorável para aquisição ou início de novas franquias, porém a desinformação sobre a estrutura necessária, as normas e as regras que devem ser seguidas dentro de tal mercado, têm levado aventureiros a este tipo de negócio, gerando insegurança quanto ao formato de expansão.

Na pretensão de reunir em um único documento as informações essenciais para iniciar uma rede de franquias, o presente trabalho basear-se-á em teorias administrativas, bibliografia especializada e normas legais.

1.1 Justificativa da Escolha do Tema

O mercado de franquias tem crescido de forma exponencial no Brasil, da mesma forma que o interesse de empreendedores em franquear sua marca e seu negócio.

O faturamento do setor, em 2001, que era da ordem de 25 bilhões passou a mais de 63 bilhões, em 2009. São mais de 1000 novas redes em operação e mais de 28 mil novas franquias em todo país no mesmo período (ABF, 2010b).

Em vista deste crescimento no setor, cada vez mais empreendedores vêem o *franchising* como uma oportunidade de crescimento para sua marca. O aumento deste interesse tem exigido maior profissionalização, pois é importante preservar o setor de empresários que, sem informação e conhecimento, iniciam uma rede de franquias por “modismo”, colocando em risco seu próprio negócio e o de seus franqueados.

1.2 Problema de Pesquisa

O presente trabalho surge com a necessidade de informação, por parte de empreendedores, para iniciar uma rede de franquias.

Através de pesquisa bibliográfica, pretende-se oferecer condições para compreender o sistema de franquias.

Sendo assim, busca-se responder:

Quais os processos jurídicos e estruturais que são necessários para franquear uma marca?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Descrever os processos jurídicos e estruturais necessários para franquear uma marca.

1.3.2 Objetivo Específico

- Pesquisar material bibliográfico sobre franquias.
- Pesquisar material oferecido por entidades especializadas no apoio ao empreendedor.
- Analisar o processo baseado no material colhido.

1.4 Delimitação do Trabalho

A pesquisa bibliográfica pretende identificar as normas legais vigentes no território nacional e os padrões da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), a fim

de obter os processos corretos para iniciar uma rede de franquias sem ferir qualquer norma legal.

Propõe-se a avaliar e utilizar de bibliografia nacional e estrangeira especializada nos processos para iniciar uma rede de franquias, os formatos que a franquia pode assumir e a estrutura que a empresa franqueadora deve ter para gerar uma rede de franquias saudável.

Esse trabalho tem a intenção de apresentar de forma clara e estruturada os passos para se iniciar uma rede saudável e com possibilidade de sucesso, sem a pretensão de comparar ou avaliar os processos para iniciar uma rede de franquias.

1.5 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho apoia-se em pesquisa de natureza básica, apresentando conhecimentos já elaborados e publicados. Utiliza-se ainda de abordagem qualitativa, elencando os passos para criação de uma rede de franquias e com objetivo explicativo por analisar e apresentar os fatores que contribuem para o problema. É do tipo exploratória, com procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica (GIL, 1991).

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente projeto de pesquisa está fundamentado em três capítulos divididos em subcapítulos conforme a necessidade:

- Introdução, onde serão expostos o tema, os objetivos, o problema de pesquisa, a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho.
- Fundamentação teórica onde serão tratados os assuntos pertinentes a pesquisa.
- Considerações finais, que contém as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O surgimento do *franchising*

Considerada como a primeira rede de franquia do mundo a Singer, empresa fabricante de máquinas de costura, iniciou sua rede em 1850 quando passou a conceder o direito de venda e manutenção de seus equipamentos a terceiros a fim de ampliar seu mercado. Porém, existem pesquisas que apontam a existência de práticas comerciais similares às franquias desde o século XII (BRASIL, 2005).

O mercado de franquias recebeu, em 1889, um impulso de dois importantes setores do mercado, do setor automobilístico, com a General Motors, do setor de alimentos com a Coca-cola (MIRIANI, 2001).

Porém, um crescimento realmente expressivo pode ser visto, nos EUA, após a Segunda Guerra Mundial, em 1945, devido ao retorno de milhares de ex-combatentes ao país que, sem emprego e muitas vezes, por conta da pouca idade, sem experiência no comércio, buscavam oportunidades de trabalho. Valeram-se, então, do sistema de franquias que possibilitava lidar com marcas já consagradas e bem colocadas no mercado. Por conta deste crescimento, em 1988 nos EUA, as franquias representavam 1/3 das vendas de varejo e faturavam por ano US\$ 717 bilhões (MIRIANI, 2001).

No Brasil, as primeiras grandes redes foram as distribuidoras de cinema, os postos de combustível (Shell do Brasil, em 1913 e a Texaco, em 1915) e as montadoras de veículos (Ford, em 1921 e Chevrolet, em 1925) (RIZZO FRANCHISING, 2010).

Somente em 1986, surge no Brasil à primeira consultoria especializada em franquias, a Rizzo Franchising que depois passaria a ser Cherto & Rizzo Franchising (RIZZO FRANCHISING, 2010).

2.1.1 A evolução do *franchising*

De forma bem simplificada, o sistema de franquia consiste na concessão de direito de uso de uma marca associada ao direito de venda de produto ou serviço.

Porém, ao longo do tempo, a forma de franqueamento passou por sensíveis mudanças, principalmente no que diz respeito à unificação de padrões de qualidade e a troca de informações entre os membros que compõe a rede. Estas mudanças são consideradas como evolução e classificadas em seis gerações (SEBRAE, 2008).

As franquias de primeira geração, também conhecidas como franquias de marca e produto, oferecem apenas a licença de uso da marca e de distribuição do produto e/ou serviço, o suporte operacional e mercadológico é insuficiente. Pouco diferentes são as franquias de segunda geração que somente se diferenciam da anterior por oferecer um suporte mais eficiente e, normalmente, ter seus produtos fornecidos diretamente pelo franqueador (BRASIL, 2005).

Já as franquias de terceira geração, ou *Business Format Franchises*, oferecem menos liberdade para o franqueado, e um maior controle do franqueador. São franquias baseadas em unidades já existentes e que tem seu funcionamento testado e aprovado pelo franqueador. Os manuais, treinamentos e consultorias garantem um controle de qualidade na prestação de serviço e padronização visual (SIQUEIRA, 2009).

Franquia de aprendizado contínuo ou franquias de quarta geração tem seu funcionamento e padronização baseados no senso de missão e valor da empresa. Faz uso do que o modelo anterior tem de melhor, porém oferecendo maior liberdade aos franqueados. Tem como característica, o estímulo a troca de informações e conhecimentos entre todos da rede, inclusive em decisões estratégicas (SEBRAE, 2008).

Também conhecidas como franquias sociais, as franquias de quinta geração foram definidas pelo consultor Marcelo Cherto (CHERTO, 1988 *Apud* SEBRAE, 2008, p. 53) como “atividades de entidades beneficentes bem estruturadas”, já Daniel Plá (PLA, 2001 *Apud* SEBRAE, 2008, p. 53) as define como “ franquias que têm a garantia de recompra pelo franqueador” situação viável apenas quando o ponto comercial é do franqueador que loca ou subloca para o franqueado.

Tem-se uma visão diferente das demais gerações, na franquias de sexta geração, onde as técnicas e ferramentas que antes eram usadas exclusivamente nas franquias, passam a ser usadas por redes de negócios diferentes. “São empresas que operam em redes que pagam o modelo de franquias para gerir seus

negócios. Afinal de contas, se tem dado certo, por que não imitar?” (SIQUEIRA, 2009, p.15).

A classificação das franquias por gerações requer cuidados para que não se chegue a uma conclusão incorreta sobre a franquia. É importante entender que as franquias de quarta ou quinta geração não são, necessariamente, mais desenvolvidas ou melhores que as de primeira ou segunda geração. Existem excelentes negócios rentáveis e promissores em todas as gerações de franquia, o importante é adequar a rede à geração, considerando a necessidade, ou não, de uma maior complexidade no processo. Uma boa definição e o conhecimento da geração de sua rede são essenciais para atuar no mercado atual de franquias (BERNARD, 2008).

2.2 O mercado atual de franquias no Brasil

Criada em 1987, a Associação Brasileira de Franquias (ABF) é uma entidade sem fins lucrativos que atualmente conta com mais de 800 associados, entre franqueados e franqueadores. Tem sua sede em São Paulo e conta ainda com uma seccional no Rio de Janeiro e regionais no Rio Grande do Sul, interior de São Paulo e Minas Gerais. É responsável por promover o *franchising* no Brasil, para isso realiza conferências, simpósios, seminários, palestras e cursos. É reconhecida internacionalmente sendo membro-fundador do WFC e da FIAF, integra o quadro da IFA e é membro correspondente da Federação Europeia de Franquia (ABF, 2010a).

A missão da ABF é:

Sua missão é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios. Para isso, congrega todas as partes envolvidas na franquia - franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços - em torno de um ideal comum: o *Franchising* forte, próspero e ético (ABF, 2010a, p.1).

O Brasil é hoje o terceiro maior mercado de franquias do mundo, atrás apenas de EUA e do Japão. A grande maioria deste mercado esta na região sudeste do

país, sendo que São Paulo e Rio de Janeiro detém, juntos, quase 70% do mercado nacional (BRASIL, 2005).

O crescimento do setor de franquia nos últimos anos foi exponencial. Indicadores mostram um aumento de 15% no faturamento das franquias, conforme mostra figura 01, além do crescimento do setor que contou no último ano com 264 novas redes e 8034 novas unidades franqueadas, conforme mostram as figuras 02 e 03 respectivamente (ABF, 2010b).



Figura 01 Faturamento do setor de franchising no Brasil

Fonte: ABF (2010b)



Figura 02 Evolução do número de redes no Brasil

Fonte: ABF (2010b)



Figura 03 Evolução do número de unidades no Brasil

Fonte: ABF (2010b)

As maiores franquias, em número de unidades no Brasil têm como franqueador o Governo, por exemplo, cerca de 1.500 das 7.500 agências dos correios são franqueadas e estima-se que 20% das mais de 6.000 casas lotéricas sejam franquias (VALENTE, 2001 *apud* SIQUEIRA, 2009).

Para os próximos anos as expectativas são bastante otimistas, Ricardo Bomeny, presidente da ABF, apóia seu otimismo em números quando afirma que “O setor de franquias é um dos que mais cresce no Brasil. Podemos dizer que nos três últimos anos o setor cresceu 50%”. Visando um crescimento ainda maior nos próximos anos a ABF anunciou em 2009, um convenio com o SEBRAE e com a ESPM para trabalhar a internacionalização de 65 redes de franquias (PEGN, 2009, p. 1).

2.3 Definição de franquia

Somente em 1994, sete anos após a criação da ABF, o Brasil tem uma lei específica para regulamentação das franquias. A lei nº 8.955 de 15 de novembro de 1994, conhecida como Lei das franquias definiu, em seu art. 2, o que é a franquia no Brasil da seguinte forma:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, Lei 8.955, 1994, Art 2).

No site da ABF do Rio de Janeiro, a definição é a seguinte:

Franchising é um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de *know-how* de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação (ABF RJ, 2010, p. 1).

Já o SEBRAE/ES (2005, p. 6) define assim:

Ato de franquear ou franqueamento. Sistema pelo qual uma empresa outorga a outrem, o direito de uso de sua marca e venda de produtos e/ou serviços, transfere experiência e presta assistência permanente, mediante um contrato que prevê o pagamento de taxas referentes aos serviços prestados e aos direitos cedidos.

Porém, é importante conhecer as diferenças entre os sistemas de concessão, permissão, licenciamento e franquia para entender melhor as definições (MIRIANI, 2001).

2.3.1 Diferença entre franquia, licenciamento, concessão e permissão.

Os sistemas de permissão, concessão e licenciamento, reservam semelhanças com as franquias, porém leis diferentes normatizam e diferenciam cada um deles (Quadro 01). O desembargador do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul e Professor de Direito Comercial na Escola Superior da Magistratura/RS, Irineu Miriani, em sua apostila "*Franchising* em tópicos" (2001), aponta as diferenças e semelhanças presentes na lei da seguinte forma:

Em relação ao licenciamento e a franquia, Miriani afirma:

Assemelham-se porque em ambos acontece a autorização, mas diferem-se porque, enquanto na licença o controle durante a execução ocorre pela observância do pactuado, no *franchising* esse

controle ocorre como parte de uma relação mais ampla do pacote formatado (MIRIANI, 2001, p.3).

Já quanto a relação entre o *franchising* e a concessão, o autor esclarece:

Assemelham-se porque ambos são canais de distribuição e têm cláusula de exclusividade e de assistência técnica (esta, na concessão, diz respeito ao pós-venda), mas diferem-se porque no *franchising* há negócio formatado técnica e administrativamente, tanto interna quanto externamente, prevalecendo, ainda, as marcas e insígnias da franqueadora, enquanto na concessão nada disso ocorre. (MIRIANI, 2001, p.4).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior definiu, em sua cartilha “O que é Franquia?” (BRASIL, 2005), cada uma dos sistemas conforme quadro abaixo:

Permissão	Concessão	Franquia	Licenciamento
Delegação a título precário, mediante licitação, de prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco. (Lei 8987/95)	Delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado. (Lei 8987/95)	Sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (Lei 9855/94)	É o contrato que se destina a autorizar o uso de marca ou outros direitos de propriedade intelectual nos termos da lei. (Lei 9279/96)

Quadro 01 Definição dos diferentes sistemas

Fonte: BRASIL (2005, p.8)

No Quadro 02, elaborado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, percebem-se outras diferenças e semelhanças entre os sistemas.

	Permissão	Concessão	Franquia	Licenciamento
Precariedade	Precária	Não é precária	Não é precária	Não é precária
Prazo	Determinado	Determinado (longo prazo)	Variável porém determinado	Variável porém determinado
Contratação	Exige licitação	Exige licitação	Negociação entre as partes	Negociação entre as partes
Disponibilidade a terceiros	Processo de habilitação eventualmente aberto por períodos pré-determinados	Processo de habilitação eventualmente aberto por períodos pré-determinados	Processo de habilitação sempre disponível a critério do franqueador	Processo de habilitação sempre disponível a critério do licenciador
Seleção dos candidatos	Critérios objetivos de escolha pré-definidos	Critérios objetivos de escolha pré-definidos	Critérios de escolha pré-definidos	Critérios de escolha pré-definidos
Personalidade	Pessoa física e jurídica	Pessoa jurídica	Pessoa física e jurídica	Pessoa física e jurídica
Divulgação das informações	Publicidade plena das regras do negócio prévia ao processo seletivo	Publicidade plena das regras do negócio prévia ao processo seletivo	Publicidade restrita das regras do negócio prévia ao processo seletivo	Negociação entre as partes
Restrições	Quando o objeto de delegação é monopólio de serviço público, não é objeto de franqueamento	Quando o objeto de delegação é monopólio de serviço público, não é objeto de franqueamento	Quando o objeto de delegação não é monopólio de serviço público, é objeto de franqueamento	Negociação entre as partes
Fundamentação	Delegação temporária de prestação de serviços públicos	Delegação temporária de prestação de serviços públicos	Autorização temporária do uso a terceiros de <i>know how</i> e marca e produtos / serviços	Autorização temporária do uso a terceiros de marca e /ou produtos / serviços

Quadro 02 Diferenças entre os sistemas

Fonte: BRASIL (2005, p.9)

O bom entendimento das diferenças e o conhecimento das leis que definem cada um dos sistemas deve ser um dos primeiros passos para iniciar uma rede de franquias, pois, é importante conhecer e ter bem definido o sistema no qual se pretende entrar (MIRIANI, 2001).

2.4 Passos para iniciar uma rede de franquia

No Brasil, houve um período onde o *franchising* foi usado de forma errada e desordenada, empresas se valiam deste sistema quando atravessavam um momento de crise ou descapitalização. Passavam a franquear sua marca, sua loja ou seu negócio para obter uma rápida capitalização e expansão de seu negócio através da taxa de franquia. Com isso, multiplicavam negócios com estruturas problemáticas que nasciam fadados ao fracasso. Nesse cenário, e por conta dele, criou-se a Lei das franquias para balizar e ordenar o uso deste sistema (SEBRAE, 2008).

Para se criar uma rede capaz de superar obstáculos e desafios atingindo o sucesso é importante se valer de ferramentas de gestão avançadas, expostas e utilizadas nos passos que seguem para a criação de uma rede de franquias (SEBRAE, 2008).

2.4.1 Pesquisa, conhecimento e análise

Para o SEBRAE (2008) existem três pré-condições de mercado que devem ser levadas em consideração por empresários que pretendem iniciar uma rede de franquias para saber se o negócio é franqueável. Deve-se avaliar se o mercado é promissor, durável e vulnerável, evitando com isso a entrada em um mercado saturado ou frágil do ponto de vista estratégico, além de uma auto-avaliação para saber se o produto ou serviço, que pretende oferecer, não tem um ciclo de vida curto.

Somente é possível franquear ou conceder o direito de uso de uma marca se esta estiver devidamente registrada. Esse registro deve constar no contrato de franquia. Conforme descrito no site do INPI (INPI, 2010).

Contratos que se destinam à concessão temporária de direitos que envolvam uso de marcas, prestação de serviços de assistência técnica, combinadamente ou não, com qualquer outra modalidade de transferência de tecnologia necessária à consecução de seu objetivo. Esses contratos deverão conter a caracterização completa do pedido

ou da marca registrada envolvida na franquia e a apresentação da circular de oferta ou declaração de recebimento da circular. (INPI, 2010, p.1).

O conhecimento da lei que orienta as franquias garante, além de uma boa comunicação entre franqueador e franqueado, a familiarização com os direitos e deveres dentro da rede (ABF, 2010a).

“O regime legal aplicável é composto da Legislação Cível e Comercial, da Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994, do Código de Auto Regulamentação, da Comissão de Ética da ABF e da Câmara de Arbitragem” (SEBRAE, 2008, p.90).

A Lei das Franquias não define, em seu texto, o formato do contrato de franquia ou regras sobre o sistema de franquias. Define sim a oferta da franquia pelo franqueador, estabelece e exige transparência no relacionamento entre o franqueador e o franqueado. Dois pontos, presentes na lei, são importantes para o mercado, a definição de *franchising* e a obrigação da Circular de Oferta de Franquia com informações definidas (ABF RJ, 2010).

Atualmente, tramita na Câmara um projeto de lei, que altera a Lei nº 8.955/94, (PL nº 4319/2008) do Deputado Osmar Serraglio que prevê um prazo mínimo de 12 meses de existência no mercado para poder ser um franqueador, evitando assim a entrada de aventureiros no mercado (BRASIL, 2008).

Para avaliação quanto à “franqueabilidade” do negócio, baseada na avaliação do mercado e nas leis que orientam o setor, deve-se considerar o posicionamento da marca no mercado, o mercado concorrente, definir um plano de expansão, os custos operacionais iniciais e verificar a viabilidade econômica e financeira da empresa (BRASIL, 2005).

2.4.2 Estrutura organizacional

Antes de começar uma rede franquias, é importante que o futuro franqueador compare as vantagens e desvantagens específicas, que o seu franqueado terá, ao optar por uma franquia ao invés de um negócio independente (SEBRAE/ES, 2005).

O futuro franqueador deve mostrar ao seu candidato a franquia, de forma clara, as vantagens que uma rede pode oferecer. Trabalhar com uma marca já

aceita no mercado e com produtos ou serviços já desenvolvidos são exemplos de vantagens do sistema de franquia. Porém é importante, também, identificar as limitações que uma rede de franquia oferece, como a falta de liberdade no mix de produtos ou a limitação no uso e promoção da marca, evitando assim franqueados com um perfil que não favorável para a rede (SEBRAE/ES, 2005).

Há ainda que se conhecer os tipos existentes de franquias e identificar que tipo ou modelo seguir. O SEBRAE/ES (2005) separa estes tipos em três grupos distintos, agrupando os tipos quanto à modalidade de negócio, atuação geográfica e remuneração.

Carlos Rubens Pinto, consultor da MDS Franchising, em seu artigo “As modalidades das Franquias” (2000), apresenta quatro tipos de franquias, quanto à modalidade de negócio.

A franquia individual é o tipo mais comum de franquia, nele o franqueado usa-se de um modelo de negocio já definido e segue um padrão quanto ao ponto comercial, arquitetura e processos operacionais (PINTO, 2000).

Um pouco diferente da anterior é a franquia de conversão, acontece que quando se converte uma unidade independente em uma franquia que atue no mesmo ramo. Esse tipo de franquia reserva vantagens tanto para o novo franqueado, que deve se adaptar aos padrões da rede, como para o franqueador que deixa de ter um concorrente para ter mais uma unidade (PINTO, 2000).

A franquia *shop in shop* e a franquia combinada reservam características muito similares. Em ambos os casos existe duas empresas distintas operando em um mesmo ponto comercial. Porém, no primeiro caso o empresário leva para dentro de seu ponto comercial uma franquia reduzida, um quiosque ou mini loja, as marcas atuam em conjunto para melhorar o resultado operacional. Já no caso da franquia combinada, duas franquias diferentes, que pertencem à mesma pessoa, operam em um mesmo ponto comercial, neste caso elas devem ser complementares em sua atuação. A união, geralmente, depende da aprovação do franqueador (PINTO, 2000).

As franquias reunidas quanto à atuação geográfica se diferem principalmente pelo modo como o franqueador explora a franquia em determinada região, dois tipos tem semelhanças importantes, o *master franchising* e o desenvolvimento de área de franquia. Ambos são usados para que outra empresa explore uma determinada

região ou país sendo responsável por “subfranquear” a marca, porém o primeiro caso é usado normalmente por franqueadores que pretendem levar sua marca para outros países e por isso se faz necessário que o master franqueador tenha uma franquia própria da rede. No outro caso, as regiões são definidas pelo franqueador e normalmente estão dentro do país onde ele opera (LEITE, 2000).

Além destas, ainda visando à atuação geográfica, tem-se a franquia unitária. Sendo a mais conhecida, caracteriza-se por ceder o direito de implantação e operação de uma franquia ao franqueado; tem-se ainda a franquia múltipla, que acontece quando o franqueado tem o direito de montar sua própria rede local, adquirindo mais de uma franquia unitária dentro de sua região (SEBRAE/ES, 2005).

Outra forma de categorizar as franquias é quanto à remuneração. São três os tipos apontados pelo SEBRAE/ES (2005), a franquia de distribuição, que se dá quando não há taxa explícita de *royalties* ou inicial de franquia e sim uma remuneração básica ao franqueador baseada nos produtos e serviços. Outro tipo é a franquia pura, que se caracteriza por *royalties* e taxa de franquia, cobrados de acordo com a rentabilidade, ocorre com maior frequência no setor alimentício e de serviços, neste caso o franqueador não é fornecedor e nem recebe remuneração pelo fornecimento. Por fim a franquia mista que nos últimos anos tem surgido com maior frequência, nela é cobrada a taxa de fornecimento, *royalties* e taxa de franquia e busca separar de forma definida as receitas de administração da rede.

Definido o tipo de negócio a ser franqueado é preciso pensar no custo para se estruturar a franquia. Ao contrário do que muitos acham, a franquia requer investimentos em diversos setores para atingir o sucesso. Investimentos na estruturação da franquia, em consultoria, cursos, registro de marca, pesquisa e desenvolvimento, marketing e em um ponto de venda piloto são alguns exemplos. Depois de estruturada a franquia com manuais, equipe e programa de treinamento ao franqueado, outros investimentos se fazem necessários na instalação de novas unidades, marketing de inauguração e no suporte de gestão (SEBRAE, 2008).

Para uma rede que esteja começando a se desenvolver por meio do *franchising* o desenvolvimento e uso de manuais operacionais é muito recomendado. Com ele o franqueador pode passar aos franqueados o padrão operacional que ele deseja ter nas unidades e o posicionamento da marca no mercado (FRANCHISE STORE, 2010).

São comuns, como manuais de franquia, os manuais de implantação de franquia, operação de franquia, marketing, treinamento e comunicação visual (WISE CONSULTING, 2010).

As especificações destes manuais, além de outras importantes informações, devem ser descritas na Circular de Oferta de Franquia, conhecida como COF. Ela é o núcleo da lei das franquias (lei nº 8.955/94), é um documento entregue ao candidato a franqueado onde devem estar detalhadas informações esclarecedoras em relação à rede. Todas as informações são descritas e exigidas pela lei das franquias (PINTO, 2007).

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este (BRASIL, Lei 8.955, 1994, Art. 4º).

Além do prazo de entrega da COF ao franqueado, a lei também estabelece que as informações devam ser escritas em linguagem clara e acessível, e conter informações sobre a franquia como: dados da empresa, histórico resumido, balanços e demonstrativos financeiros, indicações de pendências judiciais, patentes e direitos autorais, descrição detalhada da franquia, perfil do franqueado ideal, estimativa de investimento, taxas, relação de todos os franqueados, suporte oferecido pelo franqueador e especificações de território. Deve ainda ser anexado um modelo de contrato e pré-contrato adotado pelo franqueador (BRASIL, 1994).

Um ponto importante a ser destacado são as taxas que, normalmente, são cobradas pelos franqueadores. Segundo o SEBRAE/ES (2005), taxa de franquia ou taxa inicial, referem-se ao valor pago uma única vez na assinatura do contrato e ao direito de fazer parte da rede; *royalties* referem-se à tecnologia que é oferecida ao franqueado, normalmente o valor é calculado a partir de um percentual sobre o valor das vendas; taxa de propaganda e promoção, destina-se a um fundo financeiro que tem como objetivo custear ações de divulgação da marca, podendo ser um valor pré-fixado ou um percentual das vendas; taxa de serviço, cobrada no caso de o franqueado solicitar serviços do franqueador diferentes dos descritos no contrato e não custeados pelos *royalties* (SEBRAE/ES, 2005).

Outro ponto relevante que a lei exige na COF é o “perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras

características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente” (BRASIL, Lei 8-955, 1994, Art. 3º - V).

Para definir este perfil, em seu artigo “A Franquia serve para você?”, Marcelo Cherto (2007) aponta os requisitos que, para ele, são relevantes para um franqueado. Além do capital para investimento, Cherto destaca como fundamental que o franqueado, dono da franquia, tenha o que os americanos chamam de *people skills*, em outras palavras habilidade para lidar com pessoas, relacionar-se com clientes, fornecedores, franqueador, funcionários e outros colaboradores. Ter um perfil empreendedor e inovador, arrojado e saber correr riscos são características que devem, em um franqueado, coexistir com disciplina, humildade e flexibilidade para acatar as regras da franquia. Além destes, também é importante ter experiência em gestão ou conhecimento de como funciona um negócio, não é preciso ser um especialista, mas ter facilidade em aprender e habilidade com números são importantes requisitos (CHERTO, 2007).

2.4.3 O início da franquia

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, ressalta em sua cartilha “O que é franquia?”, que o primeiro passo depois de estruturada a franquia é “antes de lançado no mercado, ser testado ao menos através de uma unidade piloto. Tal procedimento permite a correção de alguns aspectos do sistema projetado antes da implantação” (BRASIL, 2005, p. 11).

O processo de venda das franquias pode ser feito através de uma consultoria especializada em venda de franquias. Já existe no Brasil uma loja especializada em vender franquias a *Franchise Store*, integrante do Grupo Cherto, ou o franqueador pode montar um departamento interno responsável pelo atendimento aos candidatos a franqueado e venda (FRANCHISE STORE, 2010).

Segundo o site da *Franchise store*, a venda da franquia deve seguir os seguintes passos: Avaliação das áreas de interesse de expansão, divulgação dirigida da oferta de franquia para potenciais franqueados, recrutamento de candidatos, apresentação do modelo de negócio, pré-qualificação dos candidatos, entrevista pessoal, elaboração de um plano de negócios, negociação e fechamento

do contrato, busca do ponto comercial e implantação da unidade (FRANCHISE STORE, 2010).

Existem, também, no Brasil feiras voltadas exclusivamente para o mercado de franquias, alguns exemplos são: ABF Franchising Show, Franchising Fair, Feira de Franchising de Brasília, Feira de Novos Negócios – Lemos Britto e Circuito Feira do Empreendedor – Sebrae (SEBRAE, 2008).

Esse início requer uma atenção especial ao relacionamento que se inicia entre franqueador e franqueado que buscam um objetivo em comum, o sucesso. O franqueador busca retorno financeiro com os *royalties*, fornecendo para isso conhecimento de mercado e a marca, já o franqueado busca o lucro do negócio, e para isso se apóia no suporte e na marca da franquia. Boa fé, ética e imposições legais são importantes nesse relacionamento para evitar desgastes, por isso deve-se dedicar atenção especial ao contrato de franquia (BARIONI, 2007)

O consultor francês Charles Sèroude apresenta três sinergias que, segundo ele, devem existir para que o negócio de certo (SEBRAE, 2008). A primeira é a sinergia de sucesso. Ela diz que o franqueador deve auxiliar o franqueado no início de seu negócio e essa ajuda será financiada pela taxa inicial paga pela franquia. Por isso, é importante que o franqueador preveja quais serão as necessidades de seus franqueados no início do negócio para que possa prover serviços que os atenda e representem conhecimento e segurança. Assim, não será prejudicada a expectativa do novo franqueado logo no início (SAROUBE, 1970 *Apud* SEBRAE, 2008).

Em seguida deve-se trabalhar a sinergia de crescimento, onde depois de comprovada a viabilidade do negócio e passada as dúvidas do início, um novo desafio começa: a não estagnação da empresa. Cabe ao franqueador, fazendo uso e jus aos *royalties*, financiar pesquisa de mercado, desenvolver novos produtos, serviços e divulgação da marca. Não manter um constante suporte e inovação aos seus franqueados, poderá gerar atrasos nos pagamentos de *royalties* ou até o não pagamento por não haver nada que faça valer o pagamento (SAROUBE, 1970 *Apud* SEBRAE, 2008).

E por fim, a sinergia de controle. Nela o franqueador deve oferecer ferramentas que permitam a empresa seguir uma direção específica, determinada antes mesmo de vender a primeira franquia no planejamento estratégico. Devem

haver regras básicas do sistema previstas nos manuais, contratos, circulares, memorandos e e-mails (SAROUDE, 1970 *Apud* SEBRAE, 2008).

Deve-se ter claro, os direitos, deveres e estratégias que dizem respeito ao franqueador. É importante que se saiba orientar e inspecionar os franqueados a fim de manter-los motivados (PINTO, 2007).

O franqueador tem o direito a selecionar seus franqueados de forma criteriosa, receber o valor referente às taxas acertadas no contrato, cobrar seus franqueados para que se mantenham comprometidos e entusiasmados, supervisionar as franquias, cobrar resultados, advertir ou suspender a franquia no caso de descumprimento de suas obrigações, entre outros. Porém, estes direitos estão diretamente relacionados com as obrigações de oferecer uma franquia bem formatada, ser honesto e claro com o franqueado, oferecer treinamento para o franqueado e sua equipe, participar do processo de inauguração da loja, prestar suporte administrativo e operacional, atualizar o franqueado com circulares, manuais e relatórios, supervisionar periodicamente as lojas da rede, além de outras (PINTO, 2007).

O mesmo autor (op. cit.) descreve como principais estratégias do franqueador a proteção da marca como força central da franquia, a promoção da franquia baseado no plano de expansão da rede, o suporte ao franqueado que deve atender suas necessidades e auxiliá-los na gestão da franquia, a supervisão de campo que deve ser feita com visitas periódicas para garantir a manutenção e cumprimento dos padrões e a expansão do negócio com um trabalho constante de aperfeiçoamento e evolução da franquia.

Fernando Campora (2006), co-autor do livro “Mais que franquia”, afirma, em seu artigo “Para crescer com qualidade”, publicado no site da Cherto, que depois de avaliada a imagem da marca a ser franqueada, estudada a concorrência, conhecido o público-alvo e definida a estrutura da franquia, o próximo passo é desenvolver uma estrutura de atendimento à rede que seja equivalente ao plano de expansão da franquia e que ofereça, entre outros serviços, o suporte e o acompanhamento das franquias.

2.4.4 Suporte e acompanhamento

Daniel Alberto Bernard, diretor geral da Netplan Consultoria, em sua apostila do curso “Como tornar-se um franqueador de sucesso”, divide o departamento de franquia em seis setores, todos subordinados a um gerente de franquia a quem ele atribui a capacidade de gerir e organizar a franquia de forma a garantir transmissão do *know-how* comercial, e a função de fazer com que o conceito de franquia seja aplicado e vivido pela rede (BERNARD, 2008).

Os setores sugeridos por Bernard (2008) são: o setor de atendimento, responsável pelo recrutamento, seleção e avaliação de parceiros; setor de treinamento, responsável por coordenar os treinamentos operacionais e administrativos, além de cuidar da formação dos funcionários e parceiros; setor de supervisão de campo, cabe a este setor a visita e consultoria nas franquias; setor administrativo/ financeiro, com a função de controlar os pagamentos, saldos bancários e obrigações contábeis, setor de informática e manutenção, responsável por manter operacional os computadores, sistemas, máquinas e equipamentos; e o setor de marketing e comunicação, com a função de administrar a comunicação interna e externa da rede e fazer a integração com a agência de propaganda. Alguns setores dependem da necessidade da rede para existir.

Todo departamento deve evitar os principais riscos do sistema, apontados pelo SEBRAE, que são: o mau uso da marca ou a competição da marca com ela mesma, controle do padrão da rede, perder o poder de barganha, exploração inadequada do território por um franqueado e os riscos comerciais (SEBRAE, 2008).

Buscando manter a uniformidade da rede e evitar os riscos do sistema, o SEBRAE (2008) apresenta quatro ferramentas de controle à distância. Como a ferramenta de maior controle está a “Controle 100%”, que é baseada no uso de contratos ou instrumentos legais que prevêm todas as limitações ao franqueado. Logo a seguir, com um pouco menos de controle, está a “política operacional”, similar a anterior essa ferramenta também busca orientar todas as situações operacionais da franquia, porém neste caso são usados os manuais que oferecem maior flexibilidade caso precisem ser alterados.

Outras duas ferramentas, também utilizadas, porém com menor controle do franqueador, são: “o interesse em ser informado”, onde o franqueador apenas

procura manter-se informado de todas as ações que o franqueado tome e que possam de alguma forma interferir na franquia, seja na elaboração de uma peça promocional ou na mudança da estrutura patrimonial do franqueado; e “as recomendações”, que podem ser exigidas ou apenas recomendada, como o uso de determinado fornecedor (SEBRAE, 2008).

O esforço da franqueadora como primeiro passo para o sucesso da rede deve ter um foco maior na estruturação interna, e uma profunda avaliação do negócio como um todo, desde a estrutura organizacional, pessoas, processos e resultados, e como vai conceder o acesso a todo esse complexo sistema para o seu franqueado usar, obter sucesso e ser feliz com a franquia. (BITTENCOURT, 2010, p.1).

No mesmo artigo, Claudia Bittencourt (2010, p.1) finaliza dizendo que “franquia é a disseminação da inteligência empresarial” e por isso, ela recomenda que os futuros franqueadores avaliem o nível de inteligência de seu negócio, só assim poderá saber se ele atrairá futuros franqueados para a rede.

Para o franqueador, o sistema de franquia é uma forma segura de expandir seu negócio e sua marca, ele cria um canal de distribuição direto e exclusivo com crescimento rápido, dependendo de recursos financeiros e humanos de terceiros, oferecendo a oportunidade de levar sua marca a outras regiões, cidades, estados ou países, mas é indispensável avaliar as vantagens e desvantagens (BRASIL, 2005).

2.5 Vantagens e desvantagens

O sistema de franquia traz vantagens para o franqueador como expansão com baixo investimento, parceiros motivados e comprometidos, um canal de distribuição fiel, fortalecimento da marca com a divulgação do *know-how* para outras regiões, descentralização da estrutura, economia de escala, rápida ocupação de mercado com a possibilidade de entrar em mercados diferentes ao mesmo tempo e maior viabilidade nas ações de marketing (BRASIL, 2005).

Não só os franqueadores têm vantagem nesse sistema, os franqueados também são beneficiados com o *know-how* a que tem acesso, iniciam o negócio com maior possibilidade de sucesso, reconhecimento da marca, modelos já em

operação que facilitam a instalação da unidade, suporte na escolha do ponto e montagem da unidade, treinamento, ações de marketing cooperadas, maior poder de negociação e desenvolvimento contínuo do negócio (SIQUEIRA, 2009).

Como em qualquer negócio, o sistema também traz desafios e desvantagens. Para o franqueador o maior desafio está no crescimento ordenado da rede, desta forma, é necessário adequar o suporte e a equipe ao número de lojas que se pretende ter. Não é raro encontrar franquias que quando atingem um tamanho próximo de trinta lojas começam a sentir necessidade de ampliar e profissionalizar o departamento de franquia para atender a demanda, porém esse processo requer investimento e muito trabalho, sendo importante manter adequado o crescimento da rede com a profissionalização da franqueadora (BITTENCOURT, 2010).

Assim como os desafios, as desvantagens devem ser conhecidas pelos franqueadores. Perde-se parte do controle sobre os pontos de venda, a receita passa a ser dividida, os investimentos das franquias tendem a ter um retorno em longo prazo, há sempre a possibilidade de um ex-franqueado ser um concorrente e o franqueador sempre assume o risco de ter sua marca vinculada a má atuação de um franqueado (SIQUEIRA, 2009).

2.6 As chaves da excelência

Para auxiliar, franqueadores e interessados, em iniciar uma franquia, Daniel Bernard (2008) em sua apostila do curso “Como tornar-se um franqueador de sucesso”, replicou uma pesquisa feita na França por Claide Negre (1990) que aponta as 10 chaves para ter uma franquia com excelência, que são:

- A adequabilidade estratégica e tática da opção pelo sistema.
- A liderança carismática do fundador da empresa.
- A qualidade dos produtos e dos serviços.
- Um processo eficiente de seleção de franqueados.
- Um programa de treinamento eficiente e bem estruturado.

- Um consumidor que percebe e valoriza o diferencial criado pela empresa.
- Franqueados que respeitam o *know-how* acumulado pelo franqueador e que apreciam o controle e a supervisão por ele exercida.
- A gênese de um espírito de rede, que repercute na cultura organizacional.
- Um processo de inovação e desenvolvimento contínuos.
- O rigor na aplicação das regras básicas do sistema.

Investir em uma franquia é a forma mais segura de se tornar dono do próprio negócio, e o sucesso deste sistema esta no encontro do pequeno empreendedor com seu capital, sua garra e seu relacionamento regional, com o franqueador que oferece sua experiência, a marca e o acesso a recursos já desenvolvidos. O resultado são negócios bem mais perenes do que as “não franquias” (CHERTO, 2007).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de franquia tem se mostrado uma solução lucrativa e vantajosa tanto para quem busca expandir seu negócio, como para quem busca iniciar um. O setor que mais se beneficia deste mercado é o de comércio e serviço, que no Brasil responde por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB), aproximadamente 55%, segundo o site do Governo Federal.

Os empresários que pretendem iniciar uma rede de franquias não carregam só a responsabilidade de mantê-la, é preciso uma visão do mercado como um todo. Ao iniciar uma rede o franqueador tem a responsabilidade de também alimentar e manter um setor que gera 75% dos postos de trabalho no país.

Ao longo da pesquisa, todo material coletado, seja ele de livros voltados ao mercado de franquia, apostilas de entidades de apoio ao empreendedor ou cartilhas do oferecidas pelo Governo, apóiam a idéia de que o novo franqueador deve estudar, conhecer e entender o mercado e os processos para iniciar uma rede.

O conhecimento e estudo dos processos e procedimentos auxiliam e norteiam o crescimento da rede de forma a acompanhar o desenvolvimento do setor e da economia, não só acompanhando, mas também participando e colaborando com ele.

Todo o processo para criação de uma rede precisa ser visto com atenção e comprometimento. Os passos que devem ser seguidos desde o início, por parte dos novos franqueadores, segundo a pesquisa, são: entender os conceitos do setor, conhecer as normas e leis que o orientam, escolher pelo modelo mais adequado de franquia, definir qual a forma de gestão adotar, definir o formato de expansão da rede, formar uma equipe treinada e preparada para o atendimento ao franqueado, montar uma franquia piloto antes de iniciar a venda das franquias e manter um suporte condizente com o tamanho da rede. Estes passos podem ser o diferencial para o sucesso de uma rede de franquias.

O conhecimento do negócio, e principalmente o foco nos objetivos são essenciais em todo o processo. É preciso saber onde se está e onde se pretende chegar. Durante este processo é construída a base que manterá a rede sólida no futuro. Com o comprometimento e o envolvimento de todos, franqueador e franqueados, a rede crescerá.

3.1 Recomendações para trabalhos futuros

Os dados e a pesquisa bibliográfica mostram o desenvolvimento do setor e o processo para criação de uma rede de franquias. Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se os seguintes estudos:

- A aplicação dos processos legais e estruturais para iniciar uma rede de franquias.
- Como desenvolver e promover o mercado de franquias em Pindamonhangaba.
- A Lei das Franquias, de que forma a lei interfere no relacionamento entre franqueador e franqueado.
- O perfil dos franqueados e franqueadores do Vale do Paraíba.
- Como o mercado de franquia pode colaborar com o desenvolvimento da região do Vale do Paraíba para os próximos anos.
- Franquia e os grandes eventos esportivos no Brasil.

A aplicação ou estudo de viabilidade das teorias apresentadas, no presente trabalho, para região do Vale do Paraíba, ou de forma mais específica para cidade de Pindamonhangaba, podem verificar a viabilidade do desenvolvimento das franquias para a região que, possivelmente, passará por um desenvolvimento acelerado nos próximos anos em virtude de grandes eventos internacionais no país e por sua posição estratégica de ligação de três grandes centros econômicos da região sudeste do Brasil, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

ABF RJ. **Conceitos**. Disponível em <<http://www.abfrj.com.br>> Acesso em 09 jun. 2010.

ABF. **Atuação**. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br>> Acesso em 22 mai. 2010a.

ABF. **Evolução do Setor 2001 - 2009**. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br>> Acesso em 23 mai. 2010b.

BARIONI, Rodrigo. **Relação franqueador / franqueado: Objetivos e preocupações**, (11 abr. 2007). Disponível em <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em 01 jun. 2010.

BERNARD, Daniel. **Como tornar-se um franqueador de sucesso**. In: SEMANA DA PEQUENA EMPRESA DO SEBRAE, São Paulo, 2008.

BITTENCOURT, C. **O que faz o sucesso das redes de franquias?** (2010). Disponível em <<http://www.tormo.com.br>> Acesso em 05 jun. 2010.

BRASIL. **Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania**. Projeto de Lei nº 4319, de 18 de novembro de 2008.

BRASIL. **Lei Ordinária Federal**. Lei nº 8.955, de 15 de novembro de 1994.

BRASIL. Ministério de desenvolvimento, indústria e comércio exterior. **O que é franquia?** Brasília, DF, 2005.

CAMPORA, Fernando. **Para crescer com qualidade**. São Paulo: 28 nov. 2006. Disponível em <<http://www.endeavor.org.br>> Acesso em 13 jun. 2010

CHERTO, M; CAMPORA, F; DALL'OLIO, C. **Mais que franchising**. São Paulo: Premier Maxima, 2006.

CHERTO, Marcelo. **A franquia serve para você?** São Paulo, 2007.

FRANCHISE STORE. **Manuais de Franquia**. Disponível em <<http://www.franquia.com.br>> Acesso em 09 jun. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

INPI, Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Franquia**. Disponível em <<http://www.inpi.gov.br>> Acesso em 09 jun. 2010.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising: Para Franqueadores e Franqueados**. 1. ed. SP: Eletrônica, 2000.

MIRIANI, Irineu. **Franchising em tópicos**. Rio Grande do Sul: Escola Superior de Magistratura, 2001.

PEGN. **Setor de franquias deve crescer 15% no ano que vem**. (07 dez. 2009). Disponível em <<http://revistapegn.globo.com> > Acesso em 09 jun. 2010.

PINTO, Carlos Rubens. **Como Tornar sua Empresa uma Franqueadora**. Viçosa (MG): CPT – Centro de Produções Técnicas, 2007.

PINTO, Carlos Rubens. **As Modalidades de Franquias**. 2000. Disponível em: <<http://www.guiadofranchising.com.br>> Acesso em 13 jun. 2010.

RIZZO FRANCHISING. **Cronologia do Franchise no Brasil**. (17 fev. 2010). Disponível em <<http://blogdarizzo.wordpress.com>> Acesso em 09 jun. 2010.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como Tornar sua Empresa uma Franquia**. São Paulo: SEBRAE, 2008.

SEBRAE/ES. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Espírito Santo. **Coleção Manual do Empresário: Franquias**. Vitória, SEBRAE, 2005.

SIQUEIRA, Ito. **Franchising: a revolução do seu negócio começa aqui**. Recife: Independente, 2009.

WISE CONSULTING. **Manuais do Franqueado**. Disponível em <<http://www.wiseconsulting.com.br>> Acesso em 20 jun. 2010.