

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**CARACTERÍSTICAS DO FORMATO DE NEGÓCIOS DE
FRANQUIAS: ESTUDO DE CASOS**

RUTH APARECIDA MARTINS DOS SANTOS

ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**CARACTERÍSTICAS DO FORMATO DE NEGÓCIOS DE
FRANQUIAS: ESTUDO DE CASOS**

RUTH APARECIDA MARTINS DOS SANTOS

ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

CARACTERÍSTICAS DO FORMATO DE NEGÓCIOS DE FRANQUIAS: ESTUDO DE CASOS

RUTH APARECIDA MARTINS DOS SANTOS

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 09 de agosto de 2005, pela
Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof^a. Dr^a. Nadia Kassouf Pizzinatto, Presidente
UNIMEP

Prof^a. Dr. Rosângela Maria Vanalle
UNIMEP

Prof. Dr. Wagner D. Barrella
USP

À

Minha Família

Especialmente aos meus pais Miguel e Margarida (*in memórium*) e aos meus queridos filhos Dayana Cristina e Rafael.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Nivaldo Lemos Coppini, pela dedicação ao seu trabalho de coordenação do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

Especialmente à professora Dr^a. Nádia Kassouf Pizzinatto, pelo esforço, orientação e compreensão dispensados ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Drs. José Antônio Arantes Salles, Rosângela Maria Vanalle, Maria Isabel Santoro e Antonio Carlos Giuliani, pelo suporte oferecido no aprendizado.

À Maria Eliana Gomes Cardim Queiroz Guimarães, à Ângela Maria Ramos de Andrade e ao Prof. Wagner D. Barrela pela amizade, pelo incentivo e pelo apoio.

À Maria Cecília Pereira pelo trabalho de revisão ortográfica.

Aos empresários Antonio Rosa, da Casa do Pão de Queijo; Magda P. Del Dottore, da Vivenda do Camarão; Maria Isabel Piccini, da *L'Acqua di Fiori*; Alexandre F. Mezzetti, do Boticário; Claudia, da *Wizard Internexus*; Alvir S. Filho, das Escolas *Fisk*, pela contribuição ao desenvolvimento deste trabalho.

À Secretaria da Pós Graduação da FEMP, pela atenção e manifestação de amizade demonstrada pela secretária e bolsistas, Marta, Flávia e Daniele.

Nenhum de nós é tão bom e inteligente

quanto todos nós [...]

(Marylim Feguson)

Um dia, é preciso parar de sonhar e,

de algum modo, partir.

(Almir Klink)

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	
	IX
LISTA DE QUADROS	
	X
LISTA DE FIGURAS	
	XI
GLOSSÁRIO	
	XII
RESUMO	
	XIV
ABSTRACT	
	XV
1. INTRODUÇÃO	
	16
1.1. OBJETIVOS	17
1.1.1 GERAL.....	17
1.1.2 ESPECÍFICOS.....	17
1.2. JUSTIFICATIVAS	18
1.3. METODOLOGIA	19
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2. FRANQUIAS: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO.....	
	20
2.1. A LOGÍSTICA E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	22
2.2. DEFINIÇÃO DE FRANQUIA	24
2.3. FRANQUEADOR E FRANQUEADO: OS ELEMENTOS ENVOLVIDOS	27

2.4.	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS	31
2.5.	HISTÓRICO DA FRANQUIA	33
2.5.1.	Órgão Regulador do Sistema de Franquias - <i>ABF</i>	39
2.5.2.	INSTITUTO BRASILEIRO DE <i>FRANCHISING</i> – <i>IBF</i>	40
2.5.3.	O <i>FRANCHISING</i> NO BRASIL.....	41
2.5.3.1.	Desempenho por Setor.....	42
2.5.4.	IMPACTO DAS FRANQUIAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	44
2.6.	FRANQUIAS E OUTROS TIPOS DE CONCESSÃO DE MARCAS	46
2.6.1.	FRANQUIAS DE MARCA E DE PRODUTO	47
3.	<i>BUSINESS FORMAT FRANCHISING: A FORMATAÇÃO CONTRATUAL DAS FRANQUIAS..</i>	48
3.1.	OUTROS TIPOS DE CONCESSÃO DE MARCAS.....	50
3.2.	EXIGÊNCIAS DO SISTEMA DE OPERAÇÕES DE FRANQUIAS	52
3.2.1	CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIAS: EXIGÊNCIA LEGAL DOS BFF´S.....	56
3.2.2	FATORES CONTRATUAIS DO BFF	61
3.2.3	FRANQUEADO E OS CUSTOS RELEVANTES DO BFF	63
3.3.	BFF´S PARA FRANQUIAS CONFORME NATUREZA DOS SERVIÇOS PRESTADOS	66
3.4.	BFF – A SEGMENTAÇÃO POR TIPOS DE FRANQUIAS	75
3.4.1	SEGMENTAÇÃO POR TIPO DE CANAL	75
3.4.2	SEGMENTAÇÃO POR TIPO DE NEGÓCIO	76
3.4.3	SEGMENTAÇÃO PELO PONTO COMERCIAL	77
3.4.4	SEGMENTAÇÃO PELO PROCESSO DE EXPANSÃO DA REDE	78
3.4.5	SEGMENTAÇÃO POR TIPO DE REMUNERAÇÃO	81
3.5.	<i>FRANCHISING E A ÉTICA</i>	82
4.	ESTUDO DE CASOS DE FRANQUIAS POR RAMO DE ATIVIDADE	83

4.1.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	83
5.	ESTUDO DE CASOS DOS BFF'S EM SETORES ESPECÍFICOS.....	86
5.1.	HISTÓRICO DAS EMPRESAS SELECIONADAS	86
5.1.1	PERFUMARIA E COSMÉTICOS	86
5.1.2	ALIMENTAÇÃO	87
5.1.3	EDUCAÇÃO E TREINAMENTO	89
5.2.	RESULTADOS DA PESQUISA DESCRITIVA JUNTO AOS FRANQUIADOS	91
5.2.1.	<i>SEGMENTO DA ALIMENTAÇÃO</i>	91
5.2.2.	SEGMENTO DA EDUCAÇÃO E TREINAMENTO	96
5.2.3	SEGMENTO DE PERFUMARIA E COSMÉTICOS.....	100
5.3.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DOS SEGMENTOS	104
6.	CONCLUSÃO.....	108
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
	ANEXOS	
	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira do <i>Franchising</i>
BFF	<i>Business Format Franchising</i> : Formato de Negócios de Franquias
COF	Circular de Oferta de Franquia
CPI	Código de Propriedade Industrial
CQP	Casa do Pão de Queijo
DNPI	Departamento Nacional de Propriedade Industrial
IBF	Instituto Brasileiro de <i>Franchising</i>
IF	Instituto do <i>Franchising</i>
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
LDF	<i>L'Acqua di Fiori</i>
OB	O Boticário
VC	Vivenda do Camarão
WI	<i>Wizard Internexus</i>

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – VISÃO ESTRATÉGICA DAS PARTES: FRANQUEADOR E FRANQUEADO..	30
QUADRO 02 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS.....	32
QUADRO 03 – <i>FRANCHISING</i> NO BRASIL	42
QUADRO 04 – <i>FRANCHISE O NEGÓCIO DO SÉCULO 2004</i>	43
QUADRO 05 – FRANQUIAS BRASILEIRAS COM OPERAÇÃO NO EXTERIOR	43
QUADRO 06 – CLASSIFICAÇÃO POR GERAÇÃO	74
QUADRO 07 – CASA DO PÃO DE QUEIJO – SEGMENTO: ALIMENTAÇÃO	91
QUADRO 08 – VIVENDA DO CAMARÃO – SEGMENTO: ALIMENTAÇÃO	94
QUADRO 09 – ESCOLA DE IDIOMAS <i>FISK</i> – SEGMENTO: EDUCAÇÃO E TREINAMENTO	96
QUADRO 10 – <i>WIZARD INTERNEXUS</i> – SEGMENTO: EDUCAÇÃO E TREINAMENTO	98
QUADRO 11 – O BOTICÁRIO – SEGMENTO: PERFUMARIA E COSMÉTICOS	100
QUADRO 12 – <i>L'ÁCQUA DI FIORI</i> – SEGMENTO: PERFUMARIA E COSMÉTICOS	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema típico de um sistema de distribuição.....	24
--	----

GLOSSÁRIO

CONSULTOR	em <i>franchising</i> , é um especialista em estruturar e desenvolver sistemas de <i>franchising</i> .
FORMATAR	colocar no formato.
FRANCHISING	é o sistema de distribuição no qual o franqueador disponibiliza os seus produtos ou serviços por meio de franquias.
FRANQUEADO	é a pessoa física ou jurídica que paga ao franqueador para aderir à rede de franquia e operar o seu próprio empreendimento, que tem todo o formato do negócio do franqueador – marca conhecida e <i>know-how</i> , operação e tecnologia já testados e aprovados.
FRANQUEADOR	é a empresa detentora de uma marca que idealiza um sistema em que ele fornece a marca e o <i>know-how</i> de seu negócio a uma pessoa jurídica (franqueado) que paga para utilizar essa <i>expertise</i> .
FRANQUEADOR MASTER	pessoa autorizada pelo franqueador a subfranquear em uma determinada região.
FRANQUIA	é a unidade que o franqueado opera para reproduzir a operação do franqueador. Muitas vezes, a palavra franquia também é usada como sinônimo de <i>franchising</i> . Nesta situação, franquia significa um sistema de distribuição no qual uma empresa franqueadora cede sua marca e tecnologia para uma pessoa (franqueado) que deseja operar um negócio já testado.

ROYALTIES	remuneração mensal referente ao uso contínuo da marca e aos serviços prestados de acompanhamento e supervisão de campo. Geralmente, é um percentual sobre o faturamento mensal.
SUBFRANQUEAR	significa ceder a alguém o direito de uso de tecnologia, marca e <i>know-how</i> , que foi cedido por outrem. Esta cessão de direitos somente ocorre quando o detentor da marca e <i>expertise</i> (franqueador) autoriza.
TAXA DE FRANQUIA	taxa paga para receber a cessão de uso da marca, acesso ao know-how, auxílio na escolha do ponto, treinamento, manual, projeto arquitetônico e campanha de lançamento.
UNIDADE	é o local onde o franqueador opera o seu negócio. Unidade franqueada também pode ser sinônimo de franquia.

SANTOS, Ruth Aparecida Martins. ***Características do Formato de Negócios de Franquias: Estudo de Casos*** . 2004. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

O sistema de franquia tornou-se, ao longo do tempo, uma das importantes alternativas de se fazer negócios de varejo no Brasil.

O sucesso do empreendimento depende da análise das vantagens e desvantagens do sistema como um todo e do conhecimento das características mais comuns enfatizadas nos contratos.

Este trabalho visa estudar as congruências e as divergências de características contratuais do sistema de franquias, em setores específicos da economia, tais como: alimentação, cosméticos e estudo de idiomas. A pesquisa será qualitativa, realizada através de um estudo exploratório, com base em dados secundários, estudo de casos e análise documental.

Palavras-chave: franquia, negócios, sistema, formato.

SANTOS, Ruth Aparecida Martins. ***Características do Formato de Negócios de Franquias: Estudo de Casos.*** 2004. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

**CHARACTERISTICS OF THE
BUSINESS FORMAT FRANCHISING:
STUDY OF CASES.**

ABSTRACT

FRANCHISE SYSTEM BECOMES ONE OF THE MOST IMPORTANT ALTERNATIVES TO DO BUSINESS RETAIL AT BRAZIL.

THE UNDERTAKING SUCCESS DEPEND OF ANALYZES OF THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES AT THE SYSTEM AS ONE KNOWLEDGE OF THE MOST USUAL CHARACTERISTICS EMPHATIC IN THE CONTRACT.

THIS WORK AIM TO STUDY THE CONGRUENT AND THE DIVERGENCY THE FRANCHISE SYSTEMS CONTRACT CHARACTERISTICS ON ECONOMIC SPECIFICS SETORS: FOOD, COSMETICS AND IDIOM STUDY. THE RESEARCH WOULD BE DESIGNATE, ACCOMPLISH THROUGH AN EXPLORE STUDY, WITH SUBORDINATE DATUM, CASES STUDYING AND DOCUMENT ANALYSIS.

Key-words: franchising, business, system, format.

1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos dos Canais de Distribuição é a expansão do sistema produtivo através de melhores e novas estratégias de trabalho, visando não somente o aumento da produtividade como também a qualidade de operacionalização do sistema como um todo. O sistema de distribuição pode ser considerado um elo de ligação entre o fabricante, o consumidor usuário e o consumidor potencial, inserindo em novos nichos de mercado.

Por outro lado, essas freqüentes mutações do sistema econômico, causadoras de privatizações de estatais e conseqüentes reflexos nas empresas privadas, resultam em dispensas de vários profissionais do mercado formal de trabalho, colocando-os, também, em busca de novas oportunidades. Nesse contexto, o mecanismo de *franchising* representa uma opção social e um estímulo à expansão de empreendimentos de sucesso já consagrados e implantados no país.

Como define Bernard (2000), o *franchising* é uma modalidade de varejo ou um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços, em que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, *know-how* e marca, mediante uma contraprestação financeira, em termos definidos em contratos denominados BFF (Formato de Negócios de Franquias).

Conforme dados da ABF (2003) – Associação Brasileira do *Franchising*, operam no Brasil, cerca de 56 mil franquias de 650 marcas diferentes. Ao contrário do que se imagina, desse total, 90% são iniciativas nacionais. De acordo com os dados da Associação, com esse desempenho, o Brasil consolida sua posição mundial e se mantém como terceiro do mundo em número de franquias, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão.

De acordo com a ABF, alguns fatores impulsionaram esse crescimento. O primeiro é a cultura empreendedora do povo brasileiro, que se adapta facilmente a posição de dono de seu próprio negócio. O segundo fator é a crise econômica, que diminuiu sensivelmente nos últimos anos as oportunidades de

emprego. Com isso, o profissional que não consegue se recolocar no mercado de trabalho opta por investir seus recursos em um negócio próprio. Já o terceiro fator é a falta de crédito e de financiamento para o empresário. O modelo de franquia acaba sendo a melhor opção para o empresário que deseja expandir seu negócio, mas que não possui recursos financeiros suficientes para fazê-lo por si mesmo.

Pode-se afirmar então que, com o início no século passado, a franquia vem cada vez mais se firmando no cenário de comercialização mundial, sendo uma excelente estratégia para a distribuição de produtos e serviços, seguro e eficaz, para as empresas que desejam ampliar suas operações.

1.1 OBJETIVOS

No sentido de buscar respostas consistentes ao desenvolvimento da pesquisa formulada, o presente trabalho será direcionado por um objetivo principal desdobrado em alguns objetivos secundários, apresentados a seguir.

1.1.1 GERAL

O objetivo geral deste estudo é investigar o processo de transferência de *know how* gerencial e das operações do sistema de distribuição de franquias nacionais, particularmente, as características do contrato vinculado ao formato do negócio, denominado *Business Format Franchising* (BFF's) como contribuição ao estudo da área e orientação a futuros empreendedores.

1.1.2 ESPECÍFICOS

- a) Analisar o sistema de franquias como um elo de ligação entre a indústria e o consumidor final;
- b) Identificar a tipologia de franquia;
- c) Distinguir entre franquias e outros tipos de concessão de marcas;
- d) Analisar as vantagens e desvantagens do sistema de franquia, para todos os envolvidos;

- e) Identificar as características mais comuns enfatizadas nos contratos de franquia, de maneira geral;
- f) Identificar as características mais comuns enfatizadas nos contratos de franquia, por redes específicas da economia, nos setores de cosméticos e perfumaria, alimentação, educação e treinamento.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Este estudo partiu do interesse pessoal da autora por assuntos relacionados aos negócios e ao empreendedorismo. Leituras em revistas, artigos ou textos, levaram à percepção de que o *franchising* estava se destacando no ramo dos negócios, apresentando-se como uma oportunidade ao futuro empreendedor. À medida que se investigava com mais profundidade sobre o tema, notava-se que havia possibilidade de se realizar um trabalho com maior contribuição a todos que tivessem interesse no assunto em questão.

Percebeu-se, então, que apesar de ter definido o BFF – *Business Format Franchising* e as suas características, a ABF – Associação Brasileira de *Franchising* não contemplou a comparação da implementação nos diversos sistemas contratuais em funcionamento no Brasil.

O estudo permite, a partir de então, analisar a formatação do negócio e a operacionalização do sistema, buscando a identificação das características mais comuns enfatizadas em contratos de franquia, em setores diferenciados da economia, como orientação aos estudiosos, pesquisadores e empreendedores.

1.3 METODOLOGIA

O estudo é exploratório, baseado primeiramente em pesquisa de dados secundários: com base em pesquisa bibliográfica e em documentos específicos, tentou-se resgatar conceitos teóricos e práticos sobre a evolução do *franchising*,

os mecanismos do sistema e as recomendações teóricas para os BFF's ; a partir daí, procedeu-se ao confronto do referencial bibliográfico com a realidade empresarial por meio de estudo de casos, analisando os BFF's (*Business Format Franchising*) de organizações representativas de três ramos de negócios, sendo duas organizações por ramo, quais sejam: Alimentação (Casa do Pão de Queijo e Vivenda do Camarão), Cosméticos e Perfumaria (O Boticário e *L'Ácqua Di Fiori*), Educação e Treinamento (*Fisk* e *Wizard*).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo estão a relevância do tema, os objetivos, as justificativas, a metodologia e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo é realizada uma revisão bibliográfica sobre o sistema de franquia, apresentando o sistema de distribuição. Ainda nesse capítulo define-se a franquia, sua história e os elementos envolvidos nesse sistema – franqueador e franqueado - assim como as diversas tipologias e segmentações existentes até o momento, detalhando os fatores contratuais desse processo.

O terceiro capítulo refere-se à formatação contratual das franquias, bem como as exigências legais, suas operações e o código de ética que rege o sistema. O quarto capítulo descreve a metodologia da pesquisa para o desenvolvimento da proposta apresentada. O quinto capítulo sintetiza o estudo de casos dos BFF's em setores específicos e um breve histórico das empresas selecionadas, como: alimentação, perfumaria e cosméticos, educação e treinamento. Finalizando, no sexto capítulo as conclusões, a referência bibliográfica e anexos.

2 FRANQUIAS: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO.

No primeiro momento, quando se aborda a palavra *franchising*, refere-se a um sistema de *canais de distribuição* que chegou ao Brasil alguns anos atrás de uma

forma discreta, mas que nos últimos anos cresceu de maneira surpreendente, sendo amplamente aprovado pelo **consumidor final** que hoje é muito mais exigente.

Existem especulações ontológicas acerca do sistema de franquia e de como ela deve ser encarada pela organização. Há o seguinte questionamento: o *franchising* é uma modalidade de distribuição ou é um produto, na medida em que a franquia é ofertada à demanda de empreendedores.

Em *Marketing*, o modelo dos 4 Ps de *McCarthy* (1982) — produto, preço, praça e promoção — há muito se consolidou como instrumento básico tanto para a gerência como para a análise teórica de temas na disciplina. Os 4 Ps (também chamado *mix* ou composto mercadológico) abrangem as quatro dimensões constituintes do *Marketing* e, mesmo quando não mencionado, o modelo serve como referência para direcionar a formulação e implementação de ações mercadológicas, bem como para a discussão conceitual.

A discussão sobre o fato de a franquia ser uma modalidade distribuição ou um produto advém da importância dessa operação no desempenho das empresas que a empregam e é fundamental entender como ela se insere no composto mercadológico, para ser melhor gerenciada. Em defesa do argumento de que a franquia estaria relacionada ao item distribuição (ou praça), tem-se o fato de que muitas empresas que a adotam estão interessadas primordialmente, na expansão de sua rede de distribuidores. Neste caso, se destacam empresas do setor de serviços. Tais organizações têm uma peculiaridade quanto ao seu modo de produção — como o serviço é produzido simultaneamente ao seu consumo e não pode ser estocado, a produção deve ocorrer no local da venda e o mais próximo possível de onde o consumidor está. Conseqüentemente, na prestação de serviços deve haver uma sintonia muito bem planejada entre produção e distribuição.

A franquia é, pois, uma alternativa de menor custo para viabilizar a expansão da rede de distribuição das empresas desse setor. Porém, empresas produtoras de bens também podem se valer das franquias como forma de distribuição. Por

exemplo, redes de perfumarias como O Boticário, Água de Cheiro e *L'Ácqua di Fiori*.

Apesar de existir o conceito de que *franchising* é um produto que opera, isto é, o franqueador opera com hambúrgueres e com franquias; opera com aluguel de automóveis e com franquias, há contestações:

”Não gosto deste conceito, acho problemático, pois infere que você vende franquia. Aliás, vender franquia é uma expressão que se ouve muito. Mas não se compra uma esposa, e se a relação de *franchise* é de casamento, não pode ser um produto. É uma relação, uma sociedade, uma parceria. Tem de ser algo mais amplo do que um produto. Porém, ela é vendida. É necessário talento de vendedor para explicar o material que são brochuras, folhetos, material de cadastro. Mas não é um produto”. Peter Rodenbeck, presidente do *McDonald's* apud Cherto e Rizzo (1994 p.19).

Por outro lado, Mauro (1994) comenta que enquanto os canais convencionais representam a ineficiência e conflitos crescentes, o *franchising* representa integração, perpetuidade e a socialização dos resultados da rede, permitindo um crescimento relativamente rápido da empresa, com volume de capital inferior ao de outras alternativas de desenvolvimento de negócio e com um controle adequado do canal de distribuição de seus produtos e/ou serviços. O *franchising* é a evolução gerada pela competição do capitalismo moderno.

Em suma, pode-se considerar que o *franchising* faz parte de uma tendência mundial de maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou patrocinador de serviços ao consumidor final na busca de melhores resultados e maior competitividade, não somente uma disputa interna por melhores *performances* de um membro do canal em relação a outro. Porém, com o desenvolvimento do mercado, ou da situação econômica, essa tendência pode ser temporária ou firmar-se como opção definitiva entre os canais de distribuição.

É inegável a velocidade com que o *franchising* está se incorporando ao sistema de distribuição brasileiro. Afinal, num país onde o capital é escasso e, portanto, caro, foi descoberto um modelo que fascina o empresário ambicioso, com espírito empreendedor e ávido por crescer rapidamente, sem precisar investir muito; por

outro lado, seduz àquele que sonha em um dia ter seu próprio negócio, independente, e ainda com a proteção e o charme de uma empresa conhecida.

O *franchising* restabelece a confiança pela padronização de preços, produtos e serviços, o que proporciona a redução da variedade de marcas e, conseqüentemente, facilita a decisão de compra do consumidor, fazendo desse sistema um sucesso, o que se deve também em grande parte, à disposição de mudança por parte do fabricante que, consciente de que não pode competir adequadamente sem um bom sistema de distribuição, está disposto a investir em um canal adequado.

Considera-se, portanto, que é o resultado da maior profissionalização do canal, com uma real cessão de *know-how* por parte do franqueador, possibilitando a entrada no sistema de pessoas sem experiência anterior no negócio. É resultado do notável grau de agressividade em termos de *marketing* de varejo do *franchising* em relação a outros canais de distribuição e da disposição do franqueado na gestão de seu próprio negócio.

2.1 A LOGÍSTICA E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O conceito de logística, anteriormente era tido apenas como um conjunto de técnicas responsáveis pelo fluxo de materiais, diante de mercados cada vez mais globalizados e dinâmicos, de consumidores mais exigentes, nas palavras de Figueiredo; Arkader (1998); entretanto, na busca da satisfação dos clientes, a logística passou a ser considerada uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, através do conceito de logística integrada, que representa a integração interna de todas as atividades de gestão organizacional.

Porém, como afirma Fleury (2000), a reformulação do conceito de logística propiciou uma nova visão a respeito dos canais de *marketing* ou distribuição, que passaram a ser vistos como variável estratégica para as empresas. O canal de distribuição, além de suprir produtos e serviços no lugar, na quantidade, com a qualidade e preços desejados, também passou a assumir o papel de agente estimulador de demanda. O autor ressalta também que fatores como custo de transporte e estrutura de vendas própria, cobertura de mercado, especialização do

trabalho, fortalecimento da marca, entre outros pontos, podem dificultar a tarefa de fazer com que o fabricante distribua seus produtos no varejo, tendo como agravante a extensão do país e as diferenças regionais e culturais encontradas.

Como já mencionado, a abertura de mercado ocorrida no início dos anos 90 ocasionou grande crescimento da concorrência em diversos setores industriais, assim como, o avanço tecnológico, a variedade de produtos e a necessidade cada vez maior em prestar melhores serviços aos consumidores. Tais fatores levaram a escolha de novas estratégias, tais como as vinculadas aos canais de distribuição, dado que a utilização de intermediários pode aumentar a eficiência da distribuição do produto, tornando os bens, com certeza, amplamente disponíveis e acessíveis ao mercado, muitas vezes com custos menores, conforme justificam Silva; Alcântara (2001).

A opção do canal de distribuição para introdução do produto no mercado de varejo é resultado da tomada de uma decisão estratégica, considerando-se que o tipo de produto a ser distribuído bem como o público alvo a ser atingido tem influência na estratégia adotada. Inclusive, a parceria poderá proporcionar melhores resultados ao fabricante tanto em relação aos seus custos de distribuição do produto como em uma cobertura mais ampla do mercado varejista (idem, 2001).

Segundo Kotler (2000) os canais de distribuição - também chamados de canais de *marketing* - são as redes de distribuição que, através das quais, o produto flui para o mercado de consumo. Pode-se dizer que os intermediários existentes entre fabricantes e consumidores finais realizam diversas funções, constituindo estes canais. Independente do custo de distribuição, o fabricante deve enxergar o intermediário tanto como um cliente quanto como um parceiro, procurando compreender suas necessidades, objetivos e operação. O fabricante, oferecendo apoio ao intermediário, pode despertar seu entusiasmo e fidelidade e, enquanto os ganhos por parte dos mesmos forem satisfatórios, assim como o relacionamento entre ambos, os intermediários continuarão a vender muito mais e a promover os produtos do fabricante.

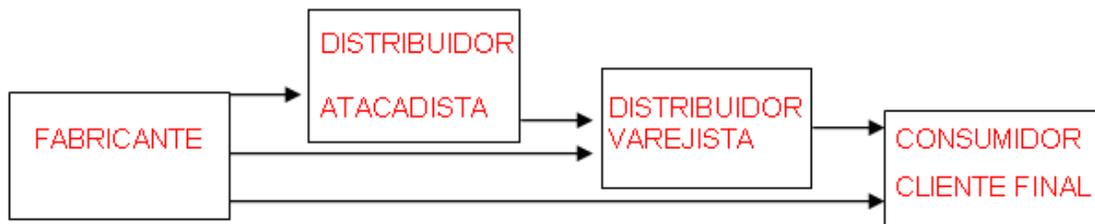


Figura 1 – Esquema típico de um sistema de distribuição (CUNHA JUNIOR, 1996 p. 88)

A Figura 1 acima, mostra o sistema de distribuição, com alguns dos tipos de intermediários passíveis de assimilação por uma organização industrial. A franquia surge como um tipo especial de distribuidor varejista. Sobre esse sistema específico de distribuição que dá origem aos BFF's, tema deste estudo, se discorre a seguir.

2.2 DEFINIÇÃO DE FRANQUIA

São várias as definições que ilustram os conceitos sobre franquia. Baseados nisso, serão mencionadas as que mais esclarecem o sistema como um todo.

O termo franquia refere-se especialmente à imunidade, ao privilégio, à isenção. Juridicamente, a franquia está relacionada àquelas cláusulas restritivas das obrigações do segurador, nas apólices de seguros. Também, encontra-se a franquia postal, franquia de bagagem, entre outras.

Regulamentado pela Lei Federal 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Anexo 1); o *franchising* é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também 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 *franchising*, praticamente, é uma licença para a implantação de um negócio já existente e que o dono, proprietário ou titular, concede a terceiros o direito de utilizar seu nome e marcas, meios de profusão, forma administrativa, sistemas de operacionalização, comercialização ou venda de produtos e serviços e toda e qualquer tecnologia empregada para a disponibilidade de um negócio, como se o

licenciado fosse uma filial, agindo no mercado escolhido ou concedido em nome do titular.

Genericamente, para Leite (1991), *franchising* significa o ato de franquear ou adota-se franqueamento como tradução literal. Porém este termo é utilizado em inglês, pois a tradução não revela a idéia total e não tem uma sonoridade desejada. Já franquias, destaca o autor, denomina o sistema como um todo. Utiliza-se franquias para designar a tipologia adotada como um sistema de distribuição avançado.

A franquias é o contrato que liga uma pessoa a uma empresa, para que esta, mediante condições especiais, conceda à primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo, a esses estejam ligadas por vínculo de subordinação.

Assim como afirma Bernard (2000), que o *franchising* é uma oportunidade de negócios na qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo ou, em alguns casos, a uma pessoa jurídica, para distribuir/vender, em determinada área, determinado serviço ou produto, que em troca recebe uma taxa inicial e/ou *royalties*, além de uma conformidade à padronização da qualidade por ele proposta.

Por outro lado, Mauro (1994) define o *franchising* como um sistema de distribuição onde existe uma aproximação maior entre os participantes do sistema, visando o aumento da eficiência em relação à concorrência e buscando um equilíbrio de resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo. O *franchising* é uma evolução dos sistemas de canais de distribuição, é uma evolução do varejo, por meio da formação de redes mais profissionalizadas.

Verifica-se que os autores citados têm uma definição diferenciada do *franchising*, porém, são unânimes quanto à atividade de distribuição de produtos aliada à assistência técnica e informações contínuas, onde o franqueador garantirá o modo de comercializá-los.

Leite (1990) relata que, pelo que se conhece da história econômica universal à evolução do que se chama hoje de *franchising*, o termo sofreu transformações durante séculos até chegar ao conceito moderno, *Business Format Franchising* que, em interpretação livre, pode ser chamado de Formatação de Negócios de Franquias.

Pode-se considerar, portanto, o *franchising* como um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ ou tecnologia, baseado em estreita e contínua colaboração entre pessoas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, através do qual o contratante (franqueador) concede o direito e impõe a obrigação aos seus contratados (franqueado), de explorar uma empresa de acordo com o seu conceito. Enfim, é um método elaborado de distribuição de produtos arranjados através de concessão de licença para a exploração da idéia que originou o negócio.

2.3 FRANQUEADOR E FRANQUEADO: OS ELEMENTOS ENVOLVIDOS

De acordo com Mauro (1994), é senso comum que o *franchising* é uma associação baseada na cooperação entre indivíduos com o desejo de se tornarem empreendedores, mas que tem aversão ao risco, e empresas sem capital próprio suficiente para se expandir e que não desejam perder o controle sobre o negócio. O franqueador exerce não só o papel de orientador e controlador, mas também o de parceiro do seu franqueado, obrigando-se à certa divisão de poder e negociação na tomada de decisão, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito.

O relacionamento entre franqueador e franqueado é baseado numa parceria formalizada em contrato que estipula direitos e obrigações mútuas. Esse relacionamento, porém, não se esgota no cumprimento do contrato; vai muito

além, envolvendo contratos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, num plano mais intangível, o compartilhamento de valores e objetos e aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação das partes.

Nesse contexto, há uma uniformidade no discurso dos autores citados caracterizando que o *marketing* de relacionamento dos elementos envolvidos no sistema deve representar mais do que apenas um contrato de distribuição de produtos ou serviços.

Mauro (1994), lembra que o *franchising* em si tem evoluído de sistemas de *fornecimento exclusivo de produtos*, no início da implantação do sistema, para sistemas de *fornecimento do negócio* similar ao seu modelo de canal, testado e aprovado. Outro fator a ser destacado é a intensidade da relação franqueador-franqueado. Um depende totalmente do outro e, nesse caso, a dependência maior é do franqueado. Não existe *franchising* sem uma mútua relação de confiança, onde o franqueador entra com sua experiência e suporte operacional e o franqueado entra com motivação e empenho do proprietário. Outro ponto importante a destacar na visão sistêmica do *franchising* é o fluxo de informações que o franqueador estabelece com os fornecedores e com os franqueados, buscando agilizar a sua tomada de decisões e minimizar seus estoques intermediários, melhorando o resultado da rede, sendo que, sem essa predisposição as chances de sucesso seriam quase nulas.

Vale ressaltar aqui que decisões estratégicas erradas de franqueadores, diferentes expectativas e visões conflitantes entre franqueadores e franqueados têm sido responsáveis pelo fracasso de alguns empreendimentos de vulto, sobretudo no ramo de *fast-food*, o que sinaliza a importância de aprofundar as pesquisas sobre as estratégias competitivas e o relacionamento franqueador-franqueado, com suas conseqüências sobre o desempenho da rede de franquia.

A partir do momento em que o franqueador outorga ao seu franqueado a exclusividade de comercialização de seus produtos ou prestação de serviços, bem como a de seu símbolo sobre determinado território que lhe foi concedido, ele

também o faz beneficiário de seu profissionalismo, seja desde o início, seja depois do período de treinamento e aperfeiçoamentos dado pelo franqueador. Percebe-se, assim, que um bom treinamento do franqueado é um investimento importante, ao qual, se o franqueador lhe dispensar o cuidado e atenção necessários, não tardará a colher bons frutos.

Em suma, Bernard (2000) confirma essas afirmativas quando relata algumas das reclamações mais freqüentes entre aqueles franqueados insatisfeitos, que dizem respeito ao apoio inadequado e despreparo administrativo por parte do franqueador, à cobrança de taxas e *royalties* exorbitantes, à submissão quase total do franqueado às normas ou decisões do franqueador e do fornecimento de dados irrealistas quanto ao capital investido, custos e tempo de retorno do investimento. Já pelo lado dos franqueadores, as queixas mais comuns referem-se à falta de preparo, de estrutura profissional, econômica, mercadológica e de seriedade dos franqueados.

É de se supor que um adequado nível de relacionamento entre ambas as partes viabilizará esta situação e se refletirá no bom desempenho da rede como um todo, sendo o contrário também verdadeiro. A esse processo sinérgico entre franqueador e franqueado, Bernard (1992) ressalta que depende da existência, no franqueador, de fatores mercadológicos, técnicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais, que devem ser por ele utilizados na efetivação do relacionamento.

Na visão de Porter (1986), o relacionamento entre a empresa e outras empresas por ela administradas (caso aplicável ao *franchising*) é mais uma estratégia competitiva a ser desenvolvida e que influencia seu desempenho, quando combinada às demais estratégias que operacionalizam uma estratégia genérica. Comenta ainda, que dentro de um mesmo segmento, a adoção de diferentes estratégias competitivas contribui para o sucesso ou o fracasso das empresas; porém, no caso específico do *franchising*, somente estas estratégias voltadas para o ambiente externo à rede podem não ser suficientes para explicar o desempenho alcançado por toda a rede ou por seus franqueados individualmente.

De acordo com Mendez e Lehnisch (1991), franqueador é aquele que conhece, que dirige; ao franqueado, por sua vez, cabe aplicar e demonstrar disciplina. Mas, apesar disso e talvez exatamente por isso, estabelece-se entre ambas as partes, uma confiança que não poderia existir entre clientes e fornecedores de um sistema tradicional.

Esse aspecto psicológico é importante por contribuir, quase tanto quanto os fatores concretos, para o dinamismo e a coesão da rede. Erra-se quando se pensa que não há nenhuma diferença entre uma rede de franquia e uma rede de distribuição tradicional, salvo no aspecto jurídico; é necessário saber que os interesses estão intimamente ligados e que é preciso trabalhar na mesma direção.

A parceria dinâmica, que vem se aliar aos objetivos concretos é a alavanca para o sucesso, pois é necessário que se compreenda muito bem, que ao caminhar no mesmo sentido, o sistema progredirá, trazendo vantagens e desafios para todos, conforme apresenta o Quadro 1.

QUADRO 1 - VISÃO ESTRATÉGICA DAS PARTES: FRANQUEADOR / FRANQUEADO

	VANTAGENS	DESAFIOS
F	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda parcial de controle
R	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior custo de supervisão
A	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de uma rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Maiores custos de formatação
N	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade com redução de custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda do sigilo
Q	<ul style="list-style-type: none"> • Maior cobertura geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de desistência
U	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor publicidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial
E	<ul style="list-style-type: none"> • Maior vantagem competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento para expansão aberto a terceiros
A	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralização 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de seleção inadequada
D	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala 	
O	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização 	
R		
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> adquirido 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial

F R A N Q U E A D O	<ul style="list-style-type: none"> • Maior chance de sucesso • Plano de negócios • Maior vantagem competitiva • Economias de escala • Racionalização do investimento • Maior crédito • Rentabilidade com redução de custos • Melhor controle do retorno sobre o investimento • Parte de uma corporação • Usufruto dos resultados da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) desenvolvida pelo franqueador • Independência jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles, submissão à regras • Pagamento de taxas de franquia • Padrão de localização • Restrições na utilização do sistema e em sua transferência a terceiros • Risco atrelado ao desempenho do franqueador.
--	--	--

Fonte: Como escolher a franquia certa. BERNARD (1991 p. 20).

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIA

De acordo com Plá (2001), o *franchising*, como todo sistema de distribuição, apresenta vantagens e desvantagens para seus participantes. Do ponto de vista do franqueador, é altamente interessante, uma vez que possibilita a expansão de seu negócio com recursos de terceiros; gera economia de escala, pois com o crescimento da rede o custo de produção cai e o poder de barganha com fornecedores aumenta; dilui a responsabilidade com a concorrência, na medida em que suas lojas ficam sob a administração de outros donos; além de fortalecer a marca, posto que com o maior número de lojas, a penetração e a lembrança da marca se tornam mais fortes.

Muitos autores mencionam algumas *vantagens* para o franqueador, sendo uma delas a possibilidade de cobrir um mercado maior, com menos investimento, devido ao acesso a um canal de distribuição leal, exclusivo e eficiente, pois em cada unidade estará presente o franqueado para assegurar que tudo corra da melhor maneira possível; uma outra seria a estrutura central reduzida, ou seja,

uma estrutura pequena, formada por uns poucos profissionais de bom nível, onde pode-se criar, implantar e coordenar uma rede de porte razoável (e com menos riscos trabalhistas); além destas, uma vantagem adicional é obter *feedback*, pois num sistema de *franchising*, a partir de um certo ponto, é comum que o *know-how* passe a transitar numa via de duas mãos.

Enfim, segundo os autores, através do *franchising*, o franqueador poderá ingressar em novos mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos; pois é o *franchising* um canal de escoamento de seus produtos/serviços e ocorreria assim, o fortalecimento da marca.

As principais vantagens para o franqueado, segundo os autores, seria uma maior garantia de sucesso, por estar entrando no mundo dos negócios através de um esquema pré-testado e pré-aprovado de atuação e com a possibilidade de fazer um investimento bem mais reduzido do que se fosse ingressar no mundo empresarial num esquema totalmente independente, e com toda uma série de benefícios e serviços, que facilitam a implantação e o início da operação, principalmente, a escolha do ponto, e também o desenvolvimento contínuo de novos métodos e produtos, pois um bom franqueador se preocupa com a pesquisa e o desenvolvimento constante de novos serviços, produtos, métodos e sistemas para a sua rede de franquias, para que os franqueados possam manter um bom nível de vendas; através também da propaganda e marketing cooperados, somado a coleta de informações e sugestões de cada um dos integrantes da rede para, em seguida, processá-las e repassá-las aos demais franqueados.

Vários autores relacionam algumas *desvantagens* para o franqueador, sendo que as principais são a perda de controle sobre os pontos de vendas, a divisão da receita, e o retorno financeiro a prazos mais longos. Em contrapartida, citam as principais desvantagens para o franqueado como sendo o risco inerente da má escolha do franqueador, a limitação em sua liberdade de ação e o risco vinculado à *performance* do franqueado. Conforme observação de Bernard (2000), os

pontos de vista e os interesses das partes na relação de parceria são bastante distintos.

O Quadro 2, a seguir, mostra de modo resumido, as diferentes posições estratégicas decorrentes da diferença de objetivos:

QUADRO 2 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIA

<i>VANTAGENS DO FRANCHISING</i>	<i>DESVANTAGENS DO FRANCHISING</i>
<p>PARA O FRANQUEADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilita a expansão do negócio com recursos de terceiros. • Gera economia de escala. • Dilui a responsabilidade com a concorrência. • Fortalece a marca. 	<p>PARA O FRANQUEADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades quanto à manutenção dos padrões operacionais e da disciplina do franqueado. • Problemas no processo de quebra de vínculo com o franqueado. • Complexidade quanto à divisão de ganhos. • Formação de concorrência potencial.
<p>PARA O FRANQUEADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorece a atuação em um mercado competitivo. • Garante a utilização de uma marca consolidada, com tecnologia e metodologia já testadas. • Minimiza os riscos de abertura de um negócio próprio. • Proporciona orientação e assistência na administração do negócio e benefícios com a expansão da rede. 	<p>PARA O FRANQUEADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca oportunidade de iniciativas individuais. • Custo com a marca e a metodologia. • Dificuldade na venda do negócio. • Risco de o franqueador fracassar.

Fonte: Tudo sobre *Franchising*. PLÁ (2001 p. 30).

Nos primeiros contatos entre franqueador e franqueado, há uma assimetria de informações entre as partes. Vale acrescentar que os franqueadores que exploram seus franqueados acabarão por perdê-los e dificilmente encontrarão novos parceiros. Por outro lado, franqueadores que vejam seus franqueados como a parte mais importante de seu negócio, acabam perdendo o foco estratégico e

agindo de maneira paternalista, o que, em algum momento, acabará inviabilizado o negócio como um todo.

2.5 HISTÓRICO DA FRANQUIA

Vários autores comentam, entre eles Nahab (1996) e Mauro (1994), que o surgimento da franquia é de quase mil anos atrás, dos tempos da Idade Média, quando o poder e o dinheiro estavam ligados à posse de terra. Um exemplo é a concessão que a Igreja dava a alguns senhores de cobrar em seu nome uma taxa dos camponeses para uso da terra, recebendo em troca uma porcentagem. Já a origem do termo em si pode vir da palavra “*Franc*”, do francês antigo, que significa a transferência de um direito, a outorga de um privilégio, a concessão exclusiva. A palavra “*franchise*” em língua inglesa significa basicamente, um “direito” que alguém adquire para fazer alguma coisa, por autorização de outrem.

Embora na atualidade o *franchising* tenha recebido uma conotação de novidade, historicamente começa com Moisés, que por sugestão de seu sogro Jetro, ao nomear juízes para a administração das causas das grandes multidões, já outorgava um “direito”, praticando sem saber uma forma de *franchising* – na realidade, ainda que este fato tivesse conotações religiosas, modernamente poderia ser interpretado como uma prestação de serviços jurídicos.

Bem mais recentemente, já na Idade Média, surgiu uma forma de associação entre o Estado, Clero, e os senhores feudais, com a outorga dos direitos, que de certa maneira pode ser considerada como um sistema ancestral muito rudimentar do *franchising* que se processou mais tarde.

Se antes, a posse da terra, que era a única fonte de riqueza, implicava o poder de governar para o clero e a nobreza, mais tarde a posse de dinheiro, com a ascensão da classe média trouxe a partilha (mordida oficializada) no governo e no clero, com a instituição de impostos. Essa nova situação, muito dinâmica, com a disseminação do comércio e dos mercadores, gerou uma nova demanda. A essa altura já começava a funcionar um sistema de *franchising* disfarçado de autoridade Clérico-Estatal. A Igreja Católica e/ou o Estado outorgavam ao senhor feudal, o direito (*franchise*) de cobrar impostos dos cidadãos (prestação de serviço de

coleta, e um controle rígido dos contribuintes), em troca de uma parte que era retida pelo senhor feudal. O restante, supostamente a maior parte, era destinada ao autorgante – o Clero e/ou o Estado que se confundiam na pessoa de seu líder maior.

Nesse contexto, Mauro (1994) comenta que o *franchising* teve seus primórdios na própria Igreja Católica, que montou uma rede mundial sob controle central do Vaticano. A Igreja atinge bilhões de seguidores nos mesmos padrões de sua origem inicial. Tem na Bíblia o mais lido manual do planeta, com o Vaticano introduzindo as modernizações de conceito necessárias. A Igreja cobra *royalties*, no sistema mais antigo do mundo, que é o dízimo (10%), e possui o logotipo mais reconhecido, que é a cruz. O treinamento de seus franqueados (os padres) é bastante profundo, e cada paróquia tem seu território para trabalhar.

A origem do sistema de franquias é polêmica, como se pode notar no relato de Martins (1990), quando o mesmo aponta o seu surgimento após a Segunda Guerra Mundial, considerando somente o *business format franchising*, desprezando outros tipos mais rudimentares existentes anteriormente.

Cherto & Rizzo (1988) e Morais Neto (1990) defendem que o aparecimento da franquia se deu em 1850, quando a *Singer Sewing Machine Company* resolveu conceder uma série de franquias a comerciantes independentes interessados na comercialização de seus produtos. Em 1889, a Coca Cola difundiu o sistema, ao outorgar franquias a engarrafadores independentes, que misturavam água gasosa ao xarope fornecido pela matriz, produzindo e distribuindo o refrigerante. Já na década de 1930, as companhias petrolíferas passaram a conceder franquias aos operadores locais, que possuíam recursos para investir em seu próprio posto de gasolina e se comprometiam em vender exclusivamente os produtos daquele fabricante. Contudo, foi somente na década de 1950, com o surgimento da rede de lanchonetes *McDonald's*, que o sistema atingiu a sua "maioridade", passando a conceder, além da marca, a tecnologia gerencial para tornar o negócio mais racional, uniforme, seguro e lucrativo. Foi o início do que se convencionou chamar *Business Format Franchising* (Formato de Negócios de Franquias).

No Brasil, o pioneirismo coube à loja de calçados baiana, Casa Stella, em 1910. Moraes Neto (1990) salienta que, a partir daí tem-se notícia de várias empresas brasileiras que se expandiram através das franquias. Porém, o *boom* ocorreu a partir de meados da década de 1980, pela combinação de fatores como:

- a) oficialização do fomento a pequenos empreendimentos, cujo exemplo principal é a criação do Sebrae, órgão oficial que apoia as pequenas e médias empresas;
- b) instalação e expansão, no Brasil, de diversas empresas estrangeiras através do sistema de franquia, como *McDonald's* e *Pizzas Hut*;
- c) adoção do sistema de franquia por diversas organizações brasileiras, como uma alternativa de expansão em um período marcado pela crise e escassez de capital (ex.: locadora de automóveis Localiza e as perfumarias O Boticário e *L'Acqua di Fiori*);
- d) criação, em 1987, da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), entidade sem fins lucrativos que congrega franqueadores, franqueados e profissionais da área, com o objetivo de divulgar e promover o desenvolvimento do sistema, bem como defendê-lo junto às autoridades constituídas e zelar pela ética na sua implementação;
- e) difusão da prática pelos próprios profissionais de *Marketing*, que descobriram nas operações de franquia uma oportunidade para prestação de serviços de consultoria;
- f) inclusão do tema em currículos de cursos de gerenciamento em nível técnico e cursos superiores de Administração;
- g) divulgação do assunto e fatos a ele ligados pelos meios de comunicação de massa, por exemplo, a publicação da Editora Globo, *Pequenas Empresas Grandes Negócios* e o programa de televisão homônimo, em emissora do mesmo grupo, que sempre deram destaque ao tema.

Mauro (1994) relata que em 1946, Lanham Act, nos EUA, definiu o direito ao titular de uma marca de estabelecer e exigir padrões de qualidade aos seus licenciados, impulsionando definitivamente o *franchising*. Em 1955, Ray Kroc iniciou o *franchising* do maior fenômeno mundial nesse setor – os restaurantes McDonald's.

O que se constata a partir das discussões é que o *franchising* evoluiu muito a partir do final da Segunda Guerra Mundial, quando ex-combatentes americanos voltaram a seus lares determinados a serem seus próprios patrões.

De acordo com Mauro (1994), talentosos e com muita garra, porém sem muita experiência, esses ex-combatentes, encontraram no sistema de franquia a grande saída, passando a aparecer as franquias de negócio (*Business Format Franchise*). Esse *boom* ocorrido nos EUA, deveu-se ao forte crescimento da demanda no pós guerra, com geração intensa de oportunidades mostrando ser o próprio sistema um alavancador de negócios. Na América do Sul, além do Brasil, apenas o Chile, a Venezuela e a Argentina estão se desenvolvendo bem em relação ao sistema de *franchising*. Nos outros países existem iniciativas pequenas de franqueadores estrangeiros, como o *McDonald's* e a *Benetton*, e até de franqueadores brasileiros, como a *Ellus* e O Boticário. Uruguai e Colômbia serão os próximos países a terem um desenvolvimento mais intenso.

Dentro dessa perspectiva, acredita-se que o Mercosul deva promover um incremento significativo na expansão de redes brasileiras para a Argentina e o Uruguai.

No Brasil, o *boom* do *McDonald's* só se deu na década de 70. A rede chegou ao Brasil nessa década, com unidades próprias, abrindo sua primeira franquia 10 anos depois. Nessa mesma década, um dos pioneiros foi o curso de idiomas *Yázigi*. Hoje a marca *Yázigi* tem 250 franquias e 03 lojas próprias. Neste período, houve ativa expansão dos franqueadores americanos em todo o mundo. Outras franquias despontaram no cenário nacional, como O Boticário, Água de Cheiro e *Bob's* (que nasceu em 1952, mas só passou a franquear em 1984).

Até o início da década de 80, o *franchising* no Brasil concentrou-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas, franquias

tradicionais de produto e marca. O desenvolvimento do setor de *shopping centers* por todo o país na década de 80 e o fortalecimento da interiorização do país levaram ao desenvolvimento quase que automático das redes de varejo, concentradas nas áreas de confecções, acessórios e cosméticos. O Plano Cruzado em 1986 deu um impulso na economia como um todo, e no *franchising* em específico, aumentando de maneira desordenada e quase oportunista o número de franqueadores e franqueados por todo o país. Com uma rede de comunicações bem estruturada, o Brasil leva o consumidor dos locais mais distantes a perceber e desejar produtos e serviços das grandes capitais.

O maior sucesso dos últimos tempos do *franchising* no Brasil foi a franquia dos Correios, ao mesmo tempo um exemplo de terceirização e de privatização. Abrindo 1.173 unidades em 1992, outras 1654 em 1993, e mais 1721 em 1994, os Correios se tornaram a maior franquia do país ao se transformar num banco de serviços. De acordo com as informações disponíveis em seu *site* na *internet*, os Correios possuem hoje 12.186 agências, sendo 5.351 próprias e 6.835 franqueadas.

No final da década de 80, ocorreu uma verdadeira explosão do *franchising*, entrando o sistema em quase todos os setores de atividade, sendo que, hoje, tende fortemente à área de serviços.

Vale aqui citar o exemplo de Michele Bosco, da Água de Cheiro, (*apud* Cherto e Rizzo, 1994 p. 5) que em 1985, a empresa já distribuía pelo Brasil algo em torno de 80 a 90 lojas, sempre com o mesmo critério: que as lojas obedecessem a um relativo padrão, que comercializassem exclusivamente os produtos Água de Cheiro e que obedecessem aos critérios básicos de comercialização dos produtos, fosse de exposição nas lojas, fosse de exclusividade de prática de preços etc. Bosco complementa dizendo que, de repente, “estávamos fazendo uma operação de franquia sem saber. A própria Água de Cheiro não sabia que isto já existia há muitos anos no mundo e até mesmo no Brasil” .

2.5.1 ÓRGÃO REGULADOR DO SISTEMA DE FRANQUIAS - ABF

Nasce, em 07 de julho de 1987, a ABF - Associação Brasileira de *Franchising*, - representante oficial do sistema de franquias no Brasil; tem se destacado pelo espírito empreendedor, fundada pelo grupo de Marcelo Cherto e Marcus Rizzo, além de Miguel Krigsner (fundador e controlador de O Boticário), Claudine Pessoto (diretor da D. Paschoal), entre outros.

Constantemente em busca da defesa, promoção e desenvolvimento do sistema de *franchising* no Brasil, a entidade vem se distinguindo pelo pioneirismo de suas ações. Tendo como um dos principais compromissos zelar pela prática correta do *franchising* no Brasil, a ABF foi a primeira associação representativa do mundo a instituir uma Comissão de Ética (fundada em 1989) atuante em seu âmbito interno. A ABF orienta como pesquisar corretamente uma franquia, indica literaturas especializadas e fornece dados sobre as empresas franqueadoras do Brasil e no exterior.

Para as empresas interessadas em expandir seus negócios através do sistema de franquia, a ABF orienta quais as ações necessárias para formatar o negócio, assim como relaciona profissionais de consultoria em *franchising* para assessorarem o processo. No caso de franqueadores e franqueados já existentes, a ABF busca informar os empresários e suas equipes sobre as novidades do sistema, através da mais nova publicação da ABF em parceria com a ADC Editora, a revista Franquia & Cia. De acordo com ABF, o *franchising* foi o setor da nossa economia que mais cresceu nos últimos anos (20% ao ano), fazendo do Brasil hoje o 3º maior país franqueador do mundo, atrás somente dos EUA e Japão. Atualmente, o Brasil conta com cerca de 900 empresas franqueadoras e 37.000 franqueadas, mais 10.000 unidades próprias, divididas em 22 tipos de negócios. PLÁ (2001).

2.5.2 INSTITUTO BRASILEIRO DE *FRANCHISING* - IBF

Outra conquista do *franchising*, foi a instituição do IBF – Instituto Brasileiro de *Franchising*, através de seus precursores Marcelo Cherto e Marcus Rizzo, em 1988, o qual veio a colaborar com o fortalecimento da organização do sistema, profissionalizando-se cada vez mais e oferecendo aos integrantes desse mercado, cursos, seminários e publicações que se destinassem a orientar tanto franqueados, quanto franqueadores.

O Instituto Brasileiro de *Franchising*, como já foi mencionado, iniciou suas atividades em 1988, porém, em 1992, teve seu nome abreviado para Instituto *Franchising*. O Instituto é o mais importante formador de opinião e gerador de cultura em atividade no efervescente mercado brasileiro de *franchising*, graças à qualidade de seus produtos e serviços e ao profissionalismo com que se dedica a tudo que faz.

O Instituto *Franchising* publica pesquisas, livros e outros materiais da maior importância, dentre os quais se destaca o Guia de Oportunidades em *Franchising*, atualizada anualmente, com uma relação de todas as empresas franqueadoras que oferecem franquias no mercado brasileiro, entre outros dados. O Instituto lançou, em 1993, a *Franchising University*, um programa de formação de executivos em *franchising*.

“Podemos considerar que, a partir da adoção das atividades do Instituto *Franchising*, os principais órgãos de imprensa formadores de opinião no Brasil adotaram a idéia de que o *franchising* seria, como de fato tem sido, uma das alavancas do desenvolvimento da economia nacional, e passaram a dar ao sistema maior destaque possível”. CHERTO e RIZZO - (1997 p.xix).

Conclui-se que o surgimento do Instituto *Franchising* deu maior sustentabilidade ao sistema quanto à divulgação e organização dos serviços de franquia, tanto para os franqueados quanto para os franqueadores.

2.5.3 O *FRANCHISING* NO BRASIL

Pesquisa realizada, em maio de 2005, pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em parceria com o Instituto *Franchising*, registrou um crescimento de 9% no faturamento do setor, no período de 2004. As franquias movimentaram R\$ 31,6 bilhões no ano de 2003, superando as expectativas, conforme relatos da Associação.

No ano de 2002, o *franchising* apresentou crescimento de 12% comparado a 2001 e movimentou cerca de R\$ 28 bilhões. De acordo com a Associação, essa taxa de crescimento é considerada excepcional no contexto atual da economia brasileira. Para se ter uma idéia, tanto em 2001 como em 2000, a taxa apurada de crescimento do *franchising* foi de 7%.

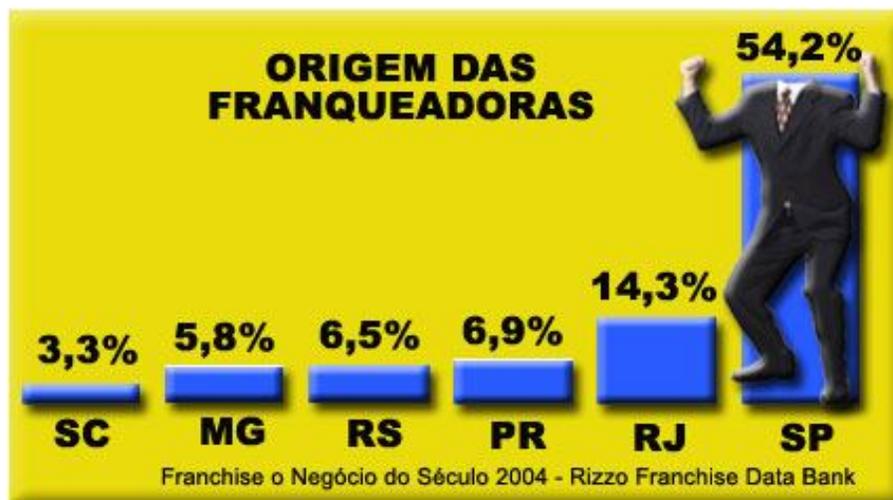
O sistema de franquias atravessa uma boa fase com retomada de credibilidade e impulsionado por algumas características da economia brasileira atual. O país, neste momento, segundo a ABF, é o terceiro maior franqueador do mundo, perdendo apenas para Estados Unidos e Japão, reunindo, no período de 2002, cerca de 970 franqueadores nas cinco regiões brasileiras e registrando um faturamento bruto de negócios formatados de US\$ 13 bilhões.

Conforme informações levantadas através do *site* Radar (2005), São Paulo continua liderando o mercado de franquias no Brasil que fechou 2004 com 1.109 empresas franqueadoras e 97.904 franquias em operação. O Estado sedia 55% das organizações franqueadoras e também o maior exportador de franquias para outras unidades da federação com 42,18% de toda a rede nacional.

O Rio de Janeiro é o segundo colocado com 14,30% e responde por 22,20% da rede nacional de franquias, conforme se visualiza no Quadro 3, a seguir.

Conforme informações levantadas através do *site* Radar (2005), São Paulo continua liderando o mercado de franquias no Brasil que fechou 2004 com 1.109 empresas franqueadoras e 97.904 franquias em operação. O Estado sedia 55% das organizações franqueadoras e também o maior exportador de

Quadro 3 – *Franchise* o Negócio do Século 2004



Fonte: Radar *franchise* (janeiro/2005)

2.5.3.1 DESEMPENHO POR SETOR

O desempenho por setor, dentro do *franchising*, conforme indicado, a seguir, através do Quadro 5, dados da Associação Brasileira do *Franchising* (2005), demonstra que um dos setores que apresentou um excelente crescimento, no ano de 2004, foi o de **Acessórios Pessoais e Calçados**, com 53%. De acordo com o levantamento, redes como CityShoes, WorldTennis, TennisOne, Fascar, Andarella, Tribo dos Pés, entre outras, contribuíram significativamente para esse crescimento. O setor de **Alimentação**, em 2004, o cresceu 13% e reúne o maior número de redes, 145, e mantém seu ritmo de crescimento.

O grupo denominado **Informática e Eletrônicos** cresceu 30%, impulsionado pelo *boom* no mercado de telefones celulares. Já o de **Hotelaria e Turismo**, apresentou a taxa de maior crescimento, 81%, pois registrou o ingresso de grupos grandes como Accor e Intercontinental no sistema.

O setor de **Móveis, Decoração e Presentes** também manteve o ritmo acelerado de crescimento com 36%. Entre as representantes desse segmento estão Portobello, Florense, Elgin, Bontempo, Evolukit, Colombo, entre outras.

Com o mesmo índice de crescimento, o setor de **Veículos** engloba as locadoras de automóveis, que foram as principais responsáveis por esse crescimento.

Quadro 4 - *Franchising no Brasil*

Segmento	Faturamento (R\$ milhões)			Redes (em números)			Unidades (franqueadas+próprias)		
	2003	2004	Var.	2003	2004	Var.	2003	2004	Var.
Acessórios Pessoais	538	822	53%	24	33	38%	864	1.225	42%
Alimentação	3.858	4.359	13%	128	145	13%	5.006	5.378	7%
Educação & Treinamento	3.461	3.666	12%	90	106	18%	9.834	10.780	8%
Esporte, Saúde & Beleza	4.887	5.054	4%	109	136	24%	9.089	9.310	2%
Fotos/Gráficas & Sinalização	1.287	1.276	-1%	6	11	38%	1.917	1.940	1%
Hotelaria e Turismo	357	645	61%	8	10	25%	171	318	86%
Informática	290	377	30%	27	34	26%	1.006	1.084	8%
Limpeza & Conservação	452	466	8%	21	34	62%	1.343	1.752	30%
Móveis, Decoração e Presentes & Materiais	1.418	1.923	38%	43	59	37%	1.947	2.069	6%
Negócios & Serviços e Outros Varejos & Serviços	9.953	9.902	-1%	96	102	6%	19.429	19.495	0
Veículos	853	1.152	36%	32	39	22%	3.601	3.633	1%
Vestuários	1.710	1.743	2%	92	106	15%	2.207	2.044	-7%
Total	25.000	31.639	9%	678	814	20%	56.564	59.028	4%

Fonte: Associação Brasileira do *Franchising* (2005)

“O *franchising* cresceu mais do que o PIB nacional e já é responsável por cerca de 350 mil empregos em todo o país”, afirma Keila, presidente da ABF (2003). De acordo com a avaliação do presidente da Associação, três são os principais fatores que impulsionam esse modelo de negócios no Brasil. O primeiro é a cultura empreendedora do povo brasileiro, que se adapta facilmente a posição de dono de seu próprio negócio. O segundo fator é a crise econômica, que diminuiu sensivelmente nos últimos anos as oportunidades de emprego. Com isso, o profissional que não consegue se recolocar no mercado de trabalho opta por investir seus recursos em um negócio próprio. Já o terceiro fator é a falta de crédito e de financiamento para o empresário. O modelo de franquia acaba sendo a melhor opção para o empresário que deseja expandir seu negócio, mas que não tem fôlego financeiro suficiente para fazer isso sozinho. O crescimento médio da receita (12%) é maior que o crescimento médio do número de unidades, na maioria dos setores que adotam o sistema de franquias (10%). Explica o presidente da ABF (2003) que significa um dado muito importante e demonstra que está havendo um movimento significativo de recuperação das receitas.

Esses dados da Associação Brasileira do *Franchising*, mostram que a formatação dos negócios em franquia tem sido o caminho correto para a solidificação dos negócios em uma economia que sofre os efeitos adversos da globalização.

2.5.4 IMPACTO DAS FRANQUIAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

O *franchising*, de acordo com Plá (2001), tem ganhado força e mostrado ser uma forma consistente e sólida de expandir um negócio e estabelecer uma rede por diversas regiões. Tal constatação, dentro da conjuntura da globalização, vem fazendo com que muitos franqueadores acreditem que sair do Brasil e ganhar nome no cenário mundial é a única maneira de permanecer competitivo e forte.

Pode-se dizer que, atualmente, há a expansão do *franchising* em todas as direções, constituindo-se em um verdadeiro fenômeno internacional. Neste contexto, Barroso (1997) amplia a discussão dizendo que, geralmente, a decisão para a internacionalização de uma franquia é tomada tendo em vista fatores como higidez econômico-financeira da empresa franqueadora, liderança da marca no setor da economia explorado, a marca internacionalmente projetada, exaustão do mercado interno, garra e ambição, geralmente recompensados, pois o retorno é, na maioria dos casos, substancial, especialmente quando o franqueador é capaz de ganhar uma posição dominante no mercado estrangeiro em que decidir entrar. O autor também adverte que algumas posturas devem ser levadas em consideração para a internacionalização do *franchising*:

“O franqueador, antes de começar a pensar em investir em operações externas, deve investigar os aspectos mais marcantes dos mercados estrangeiros que pretende explorar, como, por exemplo, estabilidade política, controles monetários e regras governamentais abrangentes”.
BARROSO (1997, p. 89).

De fato, a tarefa inicial para implantação de franquias no exterior, requer uma análise detalhada da cultura do mercado alvo e um amplo conhecimento dos parceiros que irão representá-la no exterior, como exemplo específico tem-se o setor de alimentação, onde é preciso observar as peculiaridades e hábitos típicos do país em que a franquia será instalada.

A internacionalização de redes brasileiras de franquia vem tendo resultado expressivo no exterior, principalmente empresas alimentícias e de idiomas, conforme se pode visualizar no Quadro 5.

QUADRO 5: FRANQUIAS BRASILEIRAS COM OPERAÇÕES NO EXTERIOR

Franquia	Tipo	Países	Unidades
Localiza	Locação de Veículos	11	122
O Boticário	Cosméticos	4	70
<i>Yáziqi Internexus</i>	Curso de Idiomas	4	13
CCAA	Curso de Idiomas	6	9
Vivenda do Camarão	Alimentação	1	4
<i>Habib's</i>	Alimentação	1	3
<i>Wizard Internexus</i>	Curso de Idiomas	2	2
Casa do Pão de Queijo	Alimentação	1	2
<i>Green Roupas Infantis</i>	Vestuário	1	1
<i>China in Box</i>	Alimentação	1	1

Fonte: O Estado de S. Paulo. (jul/2001 p.16)

Conforme apresenta o Radar *Francise* (2005), “quando você pedir uma refeição em um McDonald's no exterior, preste atenção, pois, poderá estar consumindo um produto *made in Brazil*, como demonstrado a seguir:

- Sadia - é o fornecedor de frango para as lojas do McDonald's no Japão, Europa (Inglaterra, principalmente) e Mercosul e, somente no ano de 2004 o volume de negócios chegou a R\$ 48 milhões.
- Cargill - brasileira exportou US\$ 23,4 milhões em suco de laranja para os Estados Unidos.
- FSB Foods - pães para o Paraguai, um negócio avaliado em US\$ 121 mil.
- Braslo / OSI - US\$ 2,2 milhões em carnes para o Japão.
- Polenghi e Schreiber - se dividiram nos queijos vendidos para países do Mercosul, principalmente Argentina. As duas empresas exportaram, respectivamente, US\$ 591 mil e US\$ 1,5 milhão.

- Unilever exportou o equivalente a US\$ 410 mil para países do Mercosul em molhos para o Big Mac, Chicken McJúnior e Crespy Chicken, além de mostarda.

2.6 FRANQUIAS E OUTROS TIPOS DE CONCESSÃO DE MARCAS

Há teorias em *marketing* através das quais se pode comprovar que a concessão de franquias é, na verdade, um dos produtos da empresa franqueadora, talvez o mais importante.

O órgão que normaliza o processo de concessão, tal como o Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, é uma Autarquia Federal, criada em 1970, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Tem por finalidade principal, segundo a Lei 9.279/96 - Lei da Propriedade Industrial - executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica.

É também sua atribuição pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial. Criado em substituição ao antigo DNPI - Departamento Nacional de Propriedade Industrial, o Instituto agregou às tarefas tradicionais de concessão de marcas e patentes, a responsabilidade pela averbação dos contratos de transferência de tecnologia e, posteriormente, pelo registro de programas de computador, contratos de franquia empresarial, registro de desenho industrial e de indicações geográficas. BARROSO (1997).

A partir do exposto, Bernard (1992) apresenta algumas características nos tipos de *franchising*: nos EUA, tanto a legislação federal como as estaduais definem dois tipos básicos de *franchising* – (a) a Franquia de Marca e de Produto e a denominada (b) *Business Format Franchising* ou Formato de Negócios de Franquias, que significa uma franquia de um negócio detalhadamente dimensionado.

2.6.1. FRANQUIAS DE MARCA E DE PRODUTO

As franquias de marca e de produto tiveram sua origem nos fornecedores que lidam com contratos de venda dirigidos a empresas interessadas em comprar ou vender produtos ou serviços exclusivamente de uma marca. Nessa relação, as empresas adquirem o direito ao uso da marca registrada, podendo esta ser propriedade de uma grande manufatura ou de uma série de pequenos revendedores (com um número significativo e exceções), ocupando assim vasta área geográfica, dividida entre os revendedores. Este tipo de *franchising* tem sido muito utilizado no setor automobilístico, nas engarrafadoras de bebidas, no setor de pneus e nos postos de gasolina. Esta diverge da BFF, em diversos aspectos, como explanado a seguir.

3 BFF - BUSINESS FORMAT FRANCHISING: FORMATÇÃO CONTRATUAL DAS FRANQUIAS

A

A formatação do sistema de franquia, como negócio do franqueador, é condição *sine qua non*. Não há espaço no mercado atual aqueles que desejam testar ou acreditar na sorte. Formatar o negócio ou a reprodução do sucesso nas franquias requer a contratação de profissionais no ramo. É preciso estudar os impactos de impostos, o quadro de funcionários desejável, a logística do escoamento, as taxas

do sistema, a manualização e tudo o mais, que somente um profissional especializado pode fazer com efetividade.

Segundo a ABF (2003), a formatação inclui a elaboração dos documentos jurídicos que externará a relação dos parceiros com o franqueador. A Lei 8.955/94 (Anexo I) é clara em dizer da necessidade de se oferecer um *Circular de Oferta de Franquia*, com informações básicas sobre o sistema, incluindo a mostra de um modelo de contrato. Esse documento, além de ser uma imposição legal, determina as obrigações de cada uma das partes, estabelecendo os limites necessários para a manutenção da saúde da rede e do sistema de franquias.

Na categoria *Business Format Franchising* – BFF – Formato de Negócios de Franquias, as empresas adeptas, vêem o *franchising* como um relacionamento entre comerciantes compostos de quatro aspectos obrigatórios:

- a) A cessão do direito à utilização de uma Marca Registrada, seja ela um nome, uma marca de serviço, um logotipo, um símbolo, uma forma de propriedade intelectual, de modo que as partes se tornem co-proprietárias desta marca.
- b) O aceite de se trabalhar com um Plano de *Marketing* substancialmente preparado pelo franqueador (o proprietário original do negócio e o criador do sistema), que fornecerá uma assistência de modo substancial e contínuo a seus franqueados (os comerciantes associados) que serão financeiramente controlados em troca desta transmissão de *know-how*.
- c) A transferência de um fluxo de receita do franqueado ao franqueador, que pode tomar a forma de uma taxa inicial e/ou um pagamento contínuo de *royalties*, calculado geralmente como um percentual sobre o faturamento e ocasionalmente sobre o provisionamento de mercadorias, acompanhado de taxas de contribuição, taxas sobre gastos com treinamento, utilização de equipamentos, e outras que o franqueador determinar.
- d) Uma cláusula, prevista no contrato, oferecendo ao franqueador o direito unilateral de terminar o acordo no momento que lhe aprouver,

independentemente do prazo de duração do contrato oficialmente estipulado.

De acordo com Cherto e Rizzo (1994), as chamadas franquias de terceira geração, ou *Business Format Franchising*, contém vários ingredientes a mais, além de uma marca e de um ou mais produtos. Nesse formato, o franqueador transfere ao franqueado todo um conceito, toda uma forma de se instalar, operar e administrar, com eficiência, num determinado tipo de negócio.

Quanto ao Brasil, onde o conceito está mais próximo das extensões encontradas para o caso americano, a classificação dos principais tipos de *franchising* é feita em franquia de primeira geração, de segunda geração, e franquia de terceira geração ou empresarial, as quais serão definidas de acordo com sua segmentação, apresentada no item 3.3.

Em suma, como destaca Foster (1995), no *franchising* de formato de negócio envolve uma combinação de marca, propaganda, treinamento, manual operacional, procedimentos gerenciais sistemáticos e outros componentes. Uma franquia de formato de negócio tem quatro componentes básicos:

1. uma identidade – marca;
2. um sistema operacional, ou um formato de negócio;
3. um sistema de apoio;
4. um relacionamento financeiro constante.

3.1 OUTROS TIPOS DE CONCESSÃO DE MARCAS

a) Concessão Comercial

A analogia do sistema de *franchising* - BFF, estudado anteriormente, com Concessão Comercial é peculiar, pois o franqueado paga uma taxa sobre o percentual das suas vendas ao franqueador, pelos serviços prestados de assistência técnica, ao ceder seu *know-how* administrativo comercial para a venda de seus produtos e/ou serviços a serem distribuídos através da rede de franqueados. A esse processo de distribuição, forçado pela modernidade e

adaptado mais adequadamente aos tempos de hoje, deu-se também o nome de Franquia.

O início do processo de evolução do sistema deu-se através da concessão do direito de uso da marca pelo seu proprietário-franqueador. Este permite, através de um acordo, a utilização da sua marca registrada, para a comercialização de seus produtos e/ou serviços em seu nome, mas por conta e risco próprios do novo negócio franqueado.

A chamada Concessão Comercial é basicamente um contrato de distribuição de produtos, com ou sem a marca do Concedente (franqueador), que permite ao Concessionário (franqueado) comercializar os produtos e/ou serviços do Concedente sem maiores obrigações para com o mesmo. Exemplos desse tipo de concessão são os revendedores ou distribuidores de veículos dos grandes fabricantes da indústria automobilística, como a Ford, a *General Motors* ou a *Volkswagen*.

Os concessionários automotivos, inclusive os postos de gasolina e de álcool que são uma franquia de distribuição, precisam observar os padrões e a formatação imposta pelo franqueador, transformando a rede de franqueados a sua imagem e semelhança, aproximando-se cada vez mais do modelo de sistema de Franquia de Negócios Formatado.

Conforme Bernard (2000), a transferência a terceiros se dá quando o Concessionário possui o direito de transferir a terceiros sua quota no negócio, seja majoritária ou minoritária, desde que o Concedente autorize por escrito tal procedimento e aprove os novos detentores do negócio. Já na integração vertical, o Concedente terá sempre preferência na compra do ponto e do negócio do Concessionário, se houver rompimento do contrato por qualquer circunstância, assumindo o Concedente a obrigação de efetuar proposta de aquisição do negócio por valores compatíveis com o mercado, notadamente em termos do valor do m² do ponto (devendo ser balisado por pelo menos três cotações recentes de negócios vizinhos similares), respeitando-se a depreciação dos móveis e

equipamentos. Nesta circunstância, o estoque adquirido será avaliado por seu preço de custo.

“Parágrafo único. A garantia de continuidade do negócio objetiva eliminar qualquer possibilidade de prejuízo que o fechamento de um estabelecimento possa causar à imagem e à reputação comercial da Concedente”. BERNARD (2000 p.103).

A concessão de uso de um direito pode ser analogamente transferida para os dias de hoje, quando Leite (1990) observa que a Federação cobra parte dos impostos arrecadados da população de um Estado e o Vaticano e outras religiões ainda continuam a receber proventos através da doação de numerário sonante pelos fiéis da igreja local. Atualmente, no Brasil, o Estado cobra os seus impostos da população de forma direta através da Secretaria da Receita Federal e recebe também taxas através dos concessionários de serviço público de água, energia, comunicações e outros. Essas empresas estatais cobram suas taxas retendo parte para o seu custeio direto, e remetem o restante ao poder central para sustentar o governo federal.

b) Licenciamento

O *licensing*, ou licenciamento, também bastante utilizado, é a autorização para o licenciado produzir e/ou vender algum bem ou serviço no mercado, atuando com o nome do licenciador. Este, por sua vez, autoriza essa produção sob certas condições de padrão de qualidade do produto/serviço, que são previamente aprovados por ele, antes de ser lançado no mercado com sua marca. Esse método de comercialização e de produção é muito usado pela indústria de confecções e vestuário, principalmente no setor de moda e acessórios.

Leite (1990) destaca inclusive que, existem atualmente fábricas e confecções inteiramente voltadas para a produção de uma ou mais marcas bastante conceituadas no mercado. As chamadas produções exclusivas são compradas

totalmente pelo licenciador, que as distribui diretamente ao consumidor através de uma rede de lojas próprias.

Algumas vezes se permite também que o fabricante distribua os produtos no mercado através de lojas de multimasas em que os produtos já saem da fábrica com a etiqueta do licenciador. Nesse processo, as partes estão parcialmente envolvidas no negócio, mas hoje esse conceito de licenciamento puro e simples tende a evoluir para o sistema de franquia mista ou composta, isto é, uma franquia de produtos/serviços e uso da marca.

3.2 EXIGÊNCIAS DO SISTEMA DE OPERAÇÕES DE FRANQUIA

As operações de franquias são citadas na literatura sobre negócios como uma alternativa de expansão de baixo risco para organizações que possuem um bom produto e uma boa marca. Ou seja, em vez de investir capital próprio ou captar recursos de terceiros, via financiamento, a empresa desenvolve uma rede de distribuição e/ou de produção através da venda de sua marca / imagem, estrutura e tecnologia. Por outro lado, a franquia é mencionada também como uma oportunidade segura para pequenos empreendedores, que possuem recursos limitados, como capital, habilidades gerenciais e tecnologia, e correm menos riscos quando se associam a uma organização com marca/imagem, estrutura administrativa e tecnologias já consolidadas. Em síntese, a teoria promete uma operação vantajosa para ambas as partes.

Através das considerações feitas por Gelman (1990), o papel do franqueador deve ser o de desenvolver e testar, na prática, o conceito do negócio e tecnologia de atuação que o envolve; concede a franquia, autorizando o franqueado a fazer uso dessa tecnologia, na implantação e operação de um negócio que funcionará conforme aquele conceito. Especificando, cabe ao franqueador:

- a) *autorizar o franqueado a desenvolver certas atividades na operação de sua franquia (e, se for o caso, lhe veda a prática de outras tantas atividades), e ainda, que o franqueado possa fazer uso de marca, ou marcas, das quais é titular, sempre em conexão com a prática das atividades que o franqueado está autorizado a desempenhar na franquia.*

- a) *estabelecer os métodos e procedimentos* que pautarão o funcionamento da franquia; recrutar, selecionar e treinar o franqueado dentro da melhor técnica e rigor; prestar, a todos e a cada um de seus franqueados, serviços de assistência e orientação, transferindo-lhes todo o *know-how* de que necessitam para a implantação, operação e administração das respectivas franquias, com a maior garantia possível de sucesso.
- b) *manter uma equipe dedicada* ao constante desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, serviços e técnicas de atuação e de gestão que permitam aos franqueados elevar o nível de desempenho das respectivas franquias.
- c) *supervisionar freqüentemente a rede* constituída por suas franquias e unidades, lembrando sempre que uma corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco, ou seja, qualquer atitude ou omissão que afete a imagem de qualquer um dos integrantes da rede pode prejudicar seriamente os demais.

Em contrapartida, o franqueado deverá adquirir a franquia, pagando ao franqueador e quase sempre, uma taxa inicial, além de *royalties* periódicos e outros valores e responsabilizar-se pela instalação, operação e administração da franquia, de acordo com as normas ditadas pelo franqueador. Em termos gerais, todos os custos de instalação e todas as despesas de operação e administração da franquia, além de ser o responsável pela contratação e administração dos recursos humanos necessários.

Os principais desafios a serem enfrentados pelo franqueador tais como: maior cobrança por parte da pessoa à frente de cada unidade de sua rede, pois um franqueado é um parceiro que investe na implantação e na operação do negócio, não apenas dinheiro, mas também seu esforço, seu tempo, seus objetivos; e também, a perda do acesso direto ao consumidor final de seus produtos/serviços, já que os franqueados e suas equipes é que estariam em contato com o mercado consumidor. Por outro lado, relaciona os desafios para o franqueado, como a pouca independência, já que todas as franquias de uma rede deverão sempre agir

de maneira uniforme para a garantia da manutenção do padrão criado e imposto pelo franqueador; e também cita o risco associado à *performance* do franqueador, ou seja, se este não for extremamente profissional e se a respectiva operação de franquia não estiver estruturada de forma adequada, ou não for implementada por uma equipe séria e competente, o franqueado corre o risco de ver seu negócio ir à bancarrota, por mais que ele, franqueado, se empenhe.

O mesmo pode acontecer se o franqueador não se mantiver permanentemente atento às tendências do mercado e aos anseios e necessidades dos consumidores, investindo tempo, trabalho e dinheiro no desenvolvimento e no aperfeiçoamento constantes de produtos, serviços, técnicas e métodos de atuação que permitam a seus franqueadores conquistar e manter uma clientela expressiva, que lhes garanta sucesso nos seus empreendimentos e retorno rápido e seguro nos respectivos investimentos. E, finalmente, a necessidade de, no geral, pagar ao franqueador, além de uma taxa inicial, *royalties* periódicos, normalmente um percentual pré-estipulado de seu faturamento bruto.

Em suma, uma operação de franquia se caracteriza por:

- a) Existência de um franqueador, proprietário de uma marca e da tecnologia de produção e de comercialização de um produto;
- b) Existência de um franqueado, que utiliza a marca e a tecnologia do franqueador para produzir e/ou comercializar os produtos deste último;
- c) Existência de um contrato formal entre as partes 1 e 2, pelo qual o franqueador se compromete a transferir ao franqueado um modelo de engenharia (padronização dos projetos de arquitetura, decoração, programação visual e maquinário — e engenharia de produção, se for o caso); gerenciamento (recrutamento, treinamento, formação administrativa e capacitação do franqueado para operar o negócio) e *marketing* (métodos de comercialização, pesquisa de mercado, propaganda, técnicas de vendas e promoções, desenvolvimento e lançamento de novos produtos). E o franqueado se compromete a remunerar o franqueador em troca de tal concessão.

Sintetizando, Mauro (1994) aborda que o franqueador só assinará um Contrato de Franquia com o candidato a franqueador após passar algumas etapas de seleção e avaliação do candidato. Para tanto, deve desenvolver instrumentos diferentes para cada fase desse processo, sendo os mais comuns:

- a) Circular de Oferta de franquia;
- b) Termo de Confidencialidade;
- c) Pré-contrato;
- d) Contrato definitivo.

Segundo Foster (1995), a identidade e o formato do negócio são propriedades do franqueador. O franqueador fornece um sistema operacional segundo o seu formato de negócio, tal como o conhecimento e aprendizado, bem como um sistema de apoio que atua no sentido de fornecer os recursos para o franqueado. Estes fatores exigem não só um relacionamento financeiro constante, mas, atualmente, também um relacionamento com base na comunicação e troca de informação.

3.2.1 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIAS : EXIGÊNCIA LEGAL DOS BFF'S

Como consta na Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Anexo I), que dispõe sobre o Contrato de Franquia Empresarial (*Franchising*), sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de Sistema de Franquia Empresarial deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma *Circular de Oferta de Franquia*, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente informações sobre o negócio, como: histórico resumido da empresa franqueadora; balanços e demonstrações financeiras, da mesma, relativos aos dois últimos exercícios; descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado; *perfil do franqueado ideal*; requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio; total estimado do *investimento inicial* necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia; valor da *taxa inicial* de filiação ou *taxa de franquia* e de caução; *taxa de publicidade* ou

semelhante; *ponto comercial*; enfim, todas as informações importantes para o perfeito esclarecimento ao candidato à franquia.

Cherto (1996), faz alguns comentários sobre a Lei 8.955 (Anexo I), dizendo que os artigos 1º e 2º da Lei consagram a expressão “franquia empresarial”, bem mais abrangente e mais adequada à realidade, do que a expressão utilizada, especialmente em alguns livros anteriores a 1987, de “franquia comercial”. Na prática, a maior parte das pessoas continua falando em *franchising* e reserva a expressão em português “franquia” (sem o “empresarial” ao lado) para se referir, não ao Sistema, à instituição como um todo, mas sim à unidade (a loja, a lanchonete, a escola, etc.) instalada e operada pelo franqueado ou à somatória dos direitos e obrigações que resultam do contrato de franquia.

Num programa de *franchising* sério, o que o franqueador concede ao franqueado é muito mais do que o mero direito de comercializar certos produtos e/ou serviços, e sim a sua tecnologia de atuação; é o direito de utilizar-se de toda uma série de informações, métodos e procedimentos, desenvolvidos e/ou sistematizados pelo franqueador, para que, com base neles, o franqueado possa vir a implantar, operar e gerir um negócio ou uma empresa, com um mínimo de chance de sucesso. A isso se acopla a marca e, eventualmente, também o fornecimento de certos produtos, equipamentos e/ou insumos.

Fica claro que franqueador é quem concede (ou vende) a franquia e franqueado quem a recebe (ou a compra); para que se caracterize uma relação de franquia é preciso que o franqueador seja o licenciado de uma determinada marca ou de determinada patente e autorize o franqueado a fazer uso dessa marca ou patente, em conexão com a atividade de distribuição, pelo franqueado, de certos produtos. Ou, se for o caso, a prestação, pelo franqueado ao respectivo cliente, de certos serviços.

Para que se caracterize uma relação de franquia, o franqueador concede o direito de uso de tecnologia de atuação, ou de sistema operacional desenvolvido por ele, franqueador, mediante remuneração direta ou indireta. Isso quer dizer que um franqueador não precisa, necessariamente, cobrar uma taxa de franquia, *royalties*

ou quaisquer outras taxas para estar enquadrado na Lei. Ou seja: mesmo que aparentemente não cobre qualquer valor pela franquia e prefira embutir seus custos no preço de produtos, insumos, equipamentos, serviços ou quaisquer bens ou interesses fornecidos (por ele próprio, ou quem é que seja) ao franqueado, um franqueador está obrigado a cumprir integralmente o que dispõe a Lei 8.955.

Encerrando o Artigo 2º, numa relação de franquia, entende-se que não resulta vínculo empregatício entre o franqueador e o franqueado.

O artigo 3º institui o instrumento que justifica a própria Lei e, é seu resultado mais prático e mais tangível: a *Circular de Oferta* de Franquia. É importante observar que o artigo 3º não impõe ao franqueador a obrigação de fornecer o que quer que seja ao franqueado, a não ser informações sobre si próprio e sobre diversos aspectos de seu sistema de franquia, apenas obriga o franqueador a informar o candidato à franquia com antecedência, o que se propõe (ou não) a fazer por ele, com relação aos aspectos operacionais da franquia. Esse artigo parte do pressuposto de que o candidato à franquia precisa ter garantido seu acesso a um mínimo de informação sobre a operação de *franchising* na qual pretende se envolver, e que a Circular deverá ser elaborada e entregue por escrito numa linguagem não técnica, que qualquer pessoa com o perfil que se espera do franqueado possa ler e compreender sem maiores dificuldades.

Como manda a Lei, se a empresa tiver mais de dois anos de vida, deve apresentar os balanços e as demonstrações financeiras relativos aos dois últimos exercícios. Se tiver menos de dois anos, deve incluir na *Circular de Oferta* os balanços e demonstrações relativos aos exercícios já encerrados, desde a sua entrada em funcionamento. O que significa que, se a empresa tiver menos de um ano (ou de um exercício fiscal) de vida, poderá, eventualmente, não incluir balanço algum.

O franqueador deve incluir na *Circular de Oferta* um sumário de cada uma das pendências judiciais que digam respeito a seu sistema de franquia, ou que possam, por qualquer motivo, vir a impossibilitar o funcionamento da franquia. Por exemplo: ações movidas por franqueados contra o franqueador e vice-versa,

processo questionando a titularidade ou o direito de uso da marca pelo franqueador, etc.

É preciso ter muito cuidado na definição e descrição, na *Circular de Oferta*, do perfil do franqueado ideal. Quanto mais objetivos forem os critérios de escolha do franqueado, menor será a chance do franqueador ter problemas nessa área.

O candidato a franqueado deve, antes de firmar o contrato ou de pagar qualquer valor pela franquia, ter uma noção bastante clara e o mais próximo da realidade possível, com relação aos custos que terá que bancar e aos valores que deverá pagar ao franqueador.

É importante deixar claro na Circular, que todos os valores expressos são meras estimativas e foram apurados com base nas experiências vivenciadas pelo próprio franqueador e por seus franqueados, mas podem variar, para mais ou para menos, de acordo com a situação da economia, a localização da franquia, o tamanho da loja, etc. De qualquer modo, é importante que o franqueador trate de documentar-se adequadamente para justificar qualquer valor expresso em sua *Circular de Oferta*. A Alínea “d” do inciso VIII fala em seguro mínimo, e é importante ressaltar que está se tornando cada vez mais comum, entre os franqueadores, impor a seus franqueados a obrigação de fazer seguro das respectivas unidades. Mas, para isso, deve constar na *Circular de Oferta*, como o máximo possível de detalhes a respeito.

O franqueador deverá, na sua *Circular de Oferta*, listar os serviços e benefícios que oferece ao franqueado. A *Circular de Oferta* de Franquia deverá informar precisamente qual é a situação, perante o INPI, das marcas e/ou patentes diretamente envolvidas na operação de *franchising*. Ou seja, aquelas a cuja utilização o franqueado esteja autorizado, através do contrato de franquia.

Um cuidado que todo Franqueador deve adotar na elaboração de seus contratos e pré-contratos de franquia diz respeito à inserção de expressões do tipo “que fica fazendo parte integrante deste instrumento” e coisa assim. É que o inciso XV do artigo 3º deixa claro que deve ser incluído, na *Circular de Oferta*, não apenas o texto completo do Contrato de Franquia (e do Pré-Contrato, se houver), mas

também o texto integral de todos os “respectivos anexos”. Inclusive dos manuais e outros instrumentos e materiais que o contrato (ou pré-contrato) estabelecer que constituem seus anexos.

Com relação ao artigo 4º, seu “caput” é claro: o franqueador somente é obrigado a entregar sua *Circular de Oferta* a qualquer candidato 10 dias corridos antes que este firme o contrato ou pré-contrato de franquia (ou instrumento correlato, que formalize algum vínculo mais firme entre as partes). Ou, 10 dias antes do candidato efetuar, ao próprio franqueador, ou a pessoa, física ou jurídica, ligada ao mesmo, o pagamento de qualquer taxa relacionada à aquisição da franquia. O parágrafo único não diz que o contrato é nulo. Diz apenas que o franqueado que sentir-se prejudicado pode “argüir sua anulabilidade”. Portanto, o contrato é meramente anulável.

O artigo 5º que foi vetado pelo então Presidente da República Itamar Franco, na sua essência se destinava a deixar claro que os *royalties*, taxa de propaganda e marketing e demais verbas periódicas do gênero pagas ao franqueador, constituem despesa dedutível, pelo franqueado, para efeito de cálculo de seu lucro real tributável. Foi vetado, por entender o Presidente, que o assunto já é regulado pela legislação do imposto de renda, através do artigo 71 da Lei Federal 4.506/64.

De acordo com o artigo 6º, nenhuma franquia pode ser concedida se não for através de instrumento escrito. Que deve ser firmado na presença de duas testemunhas, as quais, em obediência ao que dispõe o artigo 142 do Código Civil, deverão ser mentalmente sãs e maiores de 16 anos. Ainda de acordo com o mesmo artigo, recomenda-se que não firmem o contrato, como testemunhas, os cônjuges de qualquer das partes ou pessoas que sejam surdas ou cegas.

Para o artigo 7º, vale o comentário do parágrafo único do artigo 4º, a que este artigo 7º remete: a pena, ou “sanção”, estabelecida pela Lei 8.955 para o franqueador que veicular informações falsas na sua *Circular de Oferta* de Franquia é muito branda.

O artigo 8º quer dizer que a Lei se aplica a toda e qualquer franquia que seja vendida no Brasil, ou que deva ser operada aqui. Inclusive franquias ou master-

franquias concedidas por empresas estrangeiras a pessoas, físicas ou jurídicas, residentes, domiciliadas ou sediadas no Brasil, desde que tais franquias devam ser instaladas e operadas aqui.

O artigo 9º deixa claro que o subfranqueador, ou *master-franqueado*, seja de empresa estrangeira, seja de empresa nacional mesmo, está obrigado a cumprir a Lei tal como se fosse um franqueador.

Através do artigo 10º a Lei 8.955 entrou em vigor no dia 16/02/95, a partir da qual todo e qualquer franqueador ou subfranqueador (ou *master-franqueado*) que pretenda conceder franquias (ou *subfranquias*) no território nacional passa a ser obrigado a entregar ao candidato à franquia (ou *subfranquia*), dentro do prazo que a Lei estipula, uma *Circular de Oferta* de Franquia e também, formalizar seu relacionamento com franqueado (ou subfranqueado) através de contrato escrito.

Quanto ao artigo 11º, a Lei 8.955 se aplica inclusive aos processos de concessão de franquias de marca e produto, tais como os postos de combustível e as revendas de veículos, ou seja, revoga as leis específicas que regulamentam estes tipos de franquias.

3.2.2 FATORES CONTRATUAIS DA BFF

O contrato de franquia, como já citado anteriormente, é regido pela Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1995 (Anexo I) e por princípios de direito, orientado pela relação inerente a operação, relações jurídicas e contratuais, abrangendo um vasto campo de atuação. Origina, por consequência, as mais diversas cláusulas contratuais, variando de acordo com a natureza e importância do produto e interesses das partes contratantes.

Segundo Mauro (1994), cada contrato de franquia tem sua individualidade, que refletirá a operação e a relação específica de determinada empresa. Algumas cláusulas são sempre *necessárias* e *obrigatórias* para caracterizar o Contrato de Franquia, tais como as que determinam:

- a) Investimentos, taxas e verbas a serem pagas pelo franqueado;
- b) Concessão de franquia e uso da(s) marca(s);

- c) Prazo e condições de renovação contratual;
- d) Delimitação do território;
- e) Previsão para retorno do capital / margem de lucro;
- f) Direitos e obrigações do franqueado;
- g) Programas de treinamento;
- h) Serviços prestados pelo franqueador;
- i) Seleção e Montagem do ponto;
- j) Fornecimento de produtos e equipamentos;
- k) Publicidade/promoções e *marketing*;
- l) Controle de Qualidade;
- m) Instrumentos de fiscalização e controle;
- n) Cessão de direitos e sua transferência;
- o) Modificações no sistema;
- p) Cancelamento ou rescisão contratual, entre outras.

Essas cláusulas contratuais, apesar de variáveis, são a base legal da relação jurídica do *franchising*, devendo cobrir todos os aspectos e características do negócio franqueado, como também definir direitos e obrigações das partes.

Sintetizando o exposto, Bernard (2000) classifica outros fatores que mais influirão no início dos negócios, tais como:

- a) histórico e saúde financeira da empresa;
- b) há quanto tempo franqueia seu conceito;
- c) detalhes sobre os resultados operacionais das unidades-piloto;
- d) número atual de unidades franqueadas e sua localização;
- e) permissão para questionar um franqueado escolhido aleatoriamente;
- f) principais fontes de renda da empresa franqueadora;
- g) valor e atratividade do produto ou serviço;
- h) viabilidade a longo prazo do produto ou serviço;

- i) tipo e nível de assistência fornecida;
- j) detalhes sobre o treinamento oferecido;
- k) custos extras com o treinamento: viagens, material didático etc.
- l) custo total de abertura da unidade franqueada;
- m) capital de giro necessário (em nível realista);
- n) referências comerciais e bancárias da franqueadora;
- o) prática de exclusividade territorial;
- p) tipos e montantes gastos em publicidade;
- q) obrigações de compra junto ao franqueador;
- r) principais obrigações previstas em contrato ou nos manuais;
- s) demonstrativo de resultados projetado de modo realista;
- t) existência de serviços contínuos ou *royalties*;
- u) restrições operacionais;
- v) assistência na implantação do negócio;
- w) minuta de contrato;
- x) revenda de franquia já existente.

3.2.3 FRANQUEADO E OS CUSTOS RELEVANTES DA *BFF*

Gerenciar corretamente os custos, reduzindo-os ao máximo, sem colocar em risco a qualidade dos produtos e/ou serviços, atualmente, ainda é um grande desafio. O franqueado, além dos custos de um negócio tradicional, arca com os custos próprios do sistema, como exemplo, algumas taxas a serem pagas ao franqueador. A discriminação de todos os custos que o franqueado irá incorrer deverá constar numa *Circular de Oferta de Franquia* (COF), a ser entregue por seu franqueador.

Em algumas redes de franquia, o franqueado apresenta o ponto onde pretende instalar sua unidade, o qual é avaliado pelo franqueador. Depois de aceito, é elaborada uma COF, constando todos os custos de instalação de acordo com as características do ponto escolhido. Em outras redes, a Circular de Oferta de Franquia é elaborada de acordo com o local e o tamanho da unidade, constando nesta o valor do investimento inicial e as taxas a serem pagas pelo franqueado. Ocorrem problemas na estimativa do investimento inicial constante na Circular de

Oferta de Franquia, quando não considerados, por exemplo, os custos com a reforma da loja.

O investimento inicial para montar uma franquia varia muito, dependendo do tamanho da unidade, do valor do ponto, os custos de instalação (obedecendo padrões estabelecidos pelo franqueador) e da compra do primeiro estoque. Em geral, o primeiro pagamento efetuado pelo franqueado ao franqueador é a taxa inicial. Esta taxa representa a cessão do uso da marca e seus símbolos visuais, além de cobrir os custos do franqueador para fornecer a estrutura básica de implantação e operação da franquia, inclusive os gastos decorrentes do recrutamento e treinamento do franqueado e todo apoio na inauguração.

“Alguns críticos do *franchising* dizem que a taxa inicial representa um obstáculo desnecessário ao desenvolvimento dos negócios e injusto para o franqueado”. Entretanto, os benefícios proporcionados por meio do seu pagamento é (*sic*) imprescindível ao franqueado, sobretudo se este é um iniciante no ramo dos negócios e não possui nenhuma experiência na área. Continuando, os autores acrescentam que “é possível que só o programa de treinamento inicial do franqueado já justifique o pagamento da taxa de franquia”, ressaltam CHERTO e HAYES (1996 p.25-26).

A taxa inicial varia de franquia para franquia, a partir de R\$ 8.000,00; em outras, não há a cobrança desta taxa. A taxa de *royalties* - um percentual sobre o faturamento, ou valor fixo, ou ainda um valor embutido nos preços do estoque pagos mensalmente pelo franqueado em troca de uma assistência permanente oferecida pelo franqueador - também é variável. Uma franquia paga a título de *royalties* 4% sobre o faturamento da unidade. Em outras franquias esta taxa está embutida no valor dos estoques adquiridos do franqueador.

Outro custo incorrido pelo franqueado é a taxa de propaganda, destinada a financiar as campanhas publicitárias da marca. Normalmente o franqueador constitui um fundo, cobrando periodicamente uma porcentagem sobre o faturamento ou um valor fixo para financiar as iniciativas de *marketing* que beneficiam toda a rede. Pode o franqueado também fazer campanhas locais, devendo custeá-las sozinho ou em parceria com seu franqueador.

No contrato de algumas empresas pode constar uma taxa de *marketing* de 2%, às vezes não sendo cobrada pelo fato de algumas redes possuírem poucas unidades franqueadas e as demais serem unidades próprias. A existência desta taxa permanece no contrato para que mais tarde, quando a rede estiver melhor estruturada, este valor venha a ser cobrado de todos os franqueados.

Outras redes de franquias também não possuem *marketing* integrado. Atualmente, as campanhas em nível nacional são financiadas exclusivamente pelo franqueador, existindo um fundo regional, onde franqueados de uma região se reúnem para divulgarem suas lojas. Os custos dessas campanhas localizadas são rateados entre o franqueador e os franqueados, proporcional ao faturamento de cada unidade.

Observa-se que o franqueado possui, além dos custos de um negócio tradicional, outros custos adicionais. Cabe-lhe se estruturar para tentar, por meio da marca que comercializa, obter um volume de vendas que dilua ao máximo estes custos.

3.3 BFF'S PARA FRANQUIAS CONFORME A NATUREZA DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Segmentações são modalidades de *franchising* que podem ser estabelecidas para entender melhor sua aplicação nos diversos tipos de negócios. A seguir, apresenta-se as diversas segmentações do *franchising* que levam ao desenvolvimento das tipologias do sistema.

De acordo com a natureza dos serviços prestados à rede franqueada pode-se segmentar em franquia de *primeira, segunda, terceira, quarta, e quinta geração*.

As primeiras gerações do sistema, nada mais eram do que formas de se conseguir vendedores ou representantes que tornassem determinada marca ou produtos presentes no mercado e quando o franqueador tinha muito pouco ou quase nada a oferecer a seus franqueados.

Quando o sistema evoluiu para o chamado "negócio formatado", ou de 3ª geração, as empresas franqueadoras passaram efetivamente a transferir seu *know how* e forma de gestão, mas em contrapartida começaram a exigir que seus franqueados respeitassem à risca os procedimentos e comportamentos descritos nos manuais.

De acordo com Cherto & Rizzo (1991), é muito importante conhecer, em detalhes, as características das franquias que se enquadram em cada estágio, para que se possa analisar, classificar e avaliar, do ponto de vista pessoal, cada uma das franquias (e cada um dos franqueadores) que decidir investigar.

A maior parte das franquias que se pode encontrar no mercado brasileiro, hoje, ainda está no estágio menos desenvolvido. São relativamente poucas as franquias nacionais que merecem a denominação de "franquias de terceira geração" ou de "formato de negócio". Isto não significa, necessariamente, um problema insolúvel, mesmo nos países mais avançados, onde a vasta maioria das franquias é de "3ª geração" ainda sobrevivem algumas mais rudimentares.

“...quase todas as franquias que hoje se encontram no estágio mais desenvolvido, já estiveram enquadradas num dos estágios mais primitivos. Portanto, acreditamos que em bem pouco tempo o panorama brasileiro apresentará mudanças significativas, com a maior parte das franquias avançado na trilha do profissionalismo e da sofisticação técnica “ CHERTO & RIZZO (1991 p.30).

Existem dois pontos fundamentais quando se está avaliando a qualidade e o nível de profissionalismo de uma franquia (e do respectivo franqueador) de terceira geração:

- a) a existência de um protótipo do negócio, conhecido como unidade-piloto, que é o local onde o franqueador testa todos os conceitos da operação e consolida sua tecnologia de atuação; e
- b) a sistematização dessa tecnologia garantindo um padrão de uniformidade para toda a rede de franquias.

A unidade-piloto e a sistematização são consideradas o coração de uma operação de *franchising*. Para multiplicar um negócio através do país com segurança, um franqueador precisa desenvolver métodos e estipular procedimentos que possam ser facilmente absorvidos e postos em prática, viabilizando sua aplicação em diferentes situações.

A seguir, há a apresentação da classificação e enquadramento dos estágios para identificação das franquias de acordo com as respectivas categorias:

a) Franquia de Primeira Geração:

O primeiro tipo é franquia de marca e de produto, de primeira geração, com as franquias sendo utilizadas como canal alternativo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Esse é o modelo de sistema precursor do *franchising* e tem características básicas, pois, neste tipo de franquia, o foco da relação reside no fornecimento pelo franqueador de produtos ou serviços que são revendidos pelos franqueados a terceiros e na utilização da marca em conexão com esta revenda. É dada maior liberdade ao franqueado, e também menor suporte operacional. Esse modelo já está ultrapassado e oferece riscos ao franqueador e ao franqueado pelo baixo nível de profissionalização. Normalmente não existe contrato de franquia, o que por si só já eliminaria a classificação como franquia. É freqüente no setor da moda.

Por outro lado Gelman (1990) explica as características básicas das franquias de primeira geração, tais como: a autorização, do franqueador para o franqueado, para o uso de sua marca em conexão com a revenda de certos produtos e/ou a prestação de certos serviços, que são geralmente fornecidos ao franqueado pelo próprio fornecedor, ou, ao menos, através e/ou sob licença deste; o apoio e a orientação que o franqueador oferece ao franqueado raramente ultrapassam um projeto arquitetônico para adaptação do respectivo ponto-de-venda no padrão visual que caracteriza os negócios que levam a marca do franqueador; a falta de transferência, pelo franqueador ao franqueado, da tecnologia necessária para a implantação do negócio que o franqueado irá abrir e tocar; e enfim, a rede de negócios que opera sob a marca do franqueador (inclusive as franquias) é

utilizada como canal alternativo (e não como canal exclusivo) para o escoamento e a distribuição dos produtos/serviços que levam a(s) marca(s) do franqueador.

Entende-se que franquia de primeira geração é uma forma rudimentar em que o franqueador concede ao franqueado o direito de uso de sua marca, relacionado à revenda de produtos. Entretanto, o franqueador utiliza, também outros canais de distribuição.

b) Franquia de Segunda Geração:

Quanto ao segundo tipo, é o de franquia de marca e de produto, de segunda geração, com as franquias sendo utilizadas como canal exclusivo para a distribuição de produtos e/ou serviços com a marca do franqueador. Difere do tipo anterior pelo fato de os produtos e/ou serviços serem encontrados pelos consumidores exclusivamente nas lojas que operam com a marca do franqueador, e não, por exemplo, em lojas de departamento.

Para estes dois tipos de franquia, uma limitação recai sobre uma excessiva dependência do talento, do *feeling* e das demais habilidades pessoais do franqueado. Neste sistema de franquia, o franqueador presta poucos serviços à rede franqueadora, mas procura transferir alguma tecnologia de implantação e operação das unidades franqueadas. Está mais concentrada na distribuição de produtos, onde a própria força do produto e de sua marca são os fatores críticos de compra por parte do consumidor. O franqueador limita sua atuação ao desenvolvimento e padronização da unidade-padrão e ao sistema operacional, mas interfere muito pouco no controle da unidade franqueada. Não existe a preocupação de instalar unidades-piloto antes de implantar o sistema, e também para desenvolver seu Sistema de Franquia. O grau de liberdade do franqueado é maior, e também o seu risco. A maioria dos franqueadores de segunda geração não possui contrato de franquia nem manuais de formatação do sistema e de orientação ao franqueado. A captação de franqueados é feita, de uma maneira geral, através de terceiros (corretores de franquia). Freqüente no setor de Perfumaria/Cosméticos, nas Distribuidoras de Combustível e nas Montadoras de Automóveis.

Este tipo de franquia é muito semelhante à anterior, mas os produtos são distribuídos somente através de sua rede. Para Gelman (1990), as características básicas para uma franquia de segunda geração, são essencialmente, as mesmas de uma franquia de primeira geração, com a única diferença de que a rede de lojas que funcionam com a marca do franqueador na fachada é usada como canal exclusivo para a distribuição dos produtos/serviços que levam a(s) marca(s) do franqueador.

Essa análise sintetiza o discurso de Cherto e Rizzo (1991) que sugere ao profissional do mercado que deseja inserir-se no negócio de franquia de segunda geração, deva ter alguma experiência empresarial, assim como deverá estar habituado a tomar decisões e a resolver problemas por si mesmo.

Conclui-se que, tal como ocorre com quem compra uma franquia de primeira geração, o adquirente de uma franquia de segunda geração, para ter sucesso como empresário, depende excessivamente do próprio talento, da experiência que tenha acumulado em negócios iguais ou semelhantes ao que estará implantando e, principalmente, da própria sorte.

c) Franquia de Terceira Geração:

Já o terceiro tipo, é o chamado *Business Format Franchising*, ou franquia de negócio detalhadamente dimensionado, ou franquia empresarial, ou ainda franquia de terceira geração; é o sistema pelo qual o franqueador transfere a seus franqueados toda a competência por ele desenvolvida em tudo o que diz respeito à implantação e à operação de um negócio de sucesso, geralmente em nível varejista. É o caso de franqueadores como o *McDonald's*, *Yázigi* - no Brasil - e da maior parte dos franqueadores com operações internacionais, associando-se plenamente com a definição americana supracitada.

Para Meiler (1992), o "*business format franchising*" ou franquia de formato do negócio, em uma tradução grosseira, é caracterizada por um profundo e contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado. Esse relacionamento abrange não somente o produto, o serviço e a marca, mas também toda a "formatação" do negócio – um plano estratégico de marketing, treinamento, manuais de operação e

padrões, controle de qualidade e um contínuo processo de comunicação em duas vias – do franqueador para o franqueado, e vice-versa, e assim, distingue-se do *franchising* de produto e marca, substancialmente, pelo fato de que neste último a relação entre franqueador e franqueado se dá em nível superficial, é praticamente uma simples operação de compra e venda com a permissão (concessão) de uso da marca pelo seu detentor, ao revendedor autorizado, enquanto que no *franchising* de formato do negócio a relação entre franqueador e franqueado é regida juridicamente por um contrato, e estabelece vínculos de direitos e obrigações mútuas de grande profundidade. É o sistema de franquia em que o franqueador, além do desenvolvimento do produto ou serviço, desenvolve a operação do próprio negócio, passando ao franqueado maior segurança de sucesso, e ao franqueador, maior competitividade no seu mercado e maior controle dos padrões de gestão das unidades de varejo.

A primeira coisa que um franqueador de terceira geração faz é um diagnóstico da franqueabilidade de seu negócio. O franqueador de terceira geração também desenvolve internamente na empresa um completo plano de *franchising* antes de iniciar a implantação de suas franquias. Numa franquia de terceira geração, o franqueador instala uma ou mais unidades-piloto para testar seu negócio e o próprio sistema. Nesse tipo de franquia, o franqueador presta, no mínimo, os seguintes serviços ao franqueado: treinamento pré-operacional; assessoria na escolha do ponto comercial e supervisão, suporte e controle das unidades.

A partir da terceira geração, o franqueador possui seu negócio formatado com manuais desenvolvidos para os franqueados. O franqueador de terceira geração exige a assinatura do Contrato de Franquia e normalmente possui uma estrutura interna própria para administrar a rede. A partir da terceira geração, o franqueador executa a captação e seleção interna de candidatos à franquia. O Compromisso entre as partes é mais forte nesse tipo de franquia. A franquia a partir da terceira geração, deverá ser a fórmula preponderante dentre os diversos tipos de franquia existentes, uma vez que esse tipo de franquia aumenta a eficiência do canal de distribuição em relação aos outros tipos de sistemas de franquia.

A franquia de terceira geração, também chamada de “*business format franchise*” é bem mais complexa. Toda a operação é sistematizada, definindo a forma de instalação, operação e administração do negócio. Esse tipo de franquia é o mais seguro para as duas partes.

Uma franquia de terceira geração, para Gelman (1990), também denominada de BFF - Formato de Negócios de Franquias, ou de negócio formatado, tem suas características básicas, pois são o que de mais avançado existe hoje, no mundo todo, em matéria de *franchising*, e desde que bem planejadas, bem estruturadas e bem implantadas, é óbvio, costumam assegurar a seus adquirentes efetivas condições de ser bem-sucedidos na implantação, operação e administração de seus próprios negócios, ainda que esses adquirentes, os franqueados, não tenham experiência anterior no ramo de atividade específica em que irão atuar com sua franquia.

Verifica-se a transferência a todos os franqueados, da tecnologia que o franqueador desenvolveu, testou na prática, ordenou e sistematizou, em tudo quanto diga respeito ao planejamento, implantação, operação e administração de um negócio como o que o franqueado irá instalar e operar (sua franquia). E também há ampla e eficiente prestação de serviços do franqueador a cada um de seus franqueados, incluindo os seguintes serviços: análise profissional do ponto onde o franqueado deverá instalar sua franquia; seleção rigorosa de todos os franqueados, a partir de um perfil previamente definido; assistência na implantação da franquia, inclusive com o fornecimento de projetos, especificação de materiais, equipamentos e insumos, indicação de fornecedores habilitados e capacitados, etc.; treinamento completo do próprio franqueado e, se for o caso, de sua equipe, com reciclagens periódicas; fornecimento e atualização contínua de manuais (o mais completo possível) que contenham o máximo de informações úteis para que cada franqueado possa operar e administrar sua franquia com o máximo de eficiência e sempre de acordo com os padrões estabelecidos pelo franqueador; e finalmente, o franqueador manter ao menos uma (e, se possível, mais de uma) unidade-piloto ou protótipo, uma unidade própria, com características iguais ou semelhantes àquelas que serão operadas e

administradas por seus franqueados, a qual o franqueador utiliza como laboratório para testes e desenvolvimento e aperfeiçoamento constante de tecnologia, de novos produtos/serviços e de técnicas de atuação e de gestão das franquias de sua rede.

Sintetizando a análise, Cherto e Rizzo (1991) explanam que o empreendedor da franquia de terceira geração tem características específicas de um perfil identificado com o tipo de negócio que pretende gerenciar, adaptável ao treinamento do franqueador. O franqueado, além disso, apresenta pouca disposição para riscos e aventuras no mundo dos negócios. Enfim, está em busca de segurança.

“Tendo em vista o exposto, gostaríamos de insistir com o leitor que, a menos que se trate de alguém com vasta experiência prática acumulada na condução de um negócio igual ou muito semelhante ao que pretende instalar, procure escolher uma franquia de terceira geração bem-estruturada, administrada por um franqueador profissional, sério e competente. Afinal, o que um franqueado verdadeiramente adquire, quando compra uma franquia, é o resultado da experiência real e prática que o franqueador acumulou ao longo do tempo”. CHERTO & RIZZO (1991 p. 62).

d) Franquia de Quarta Geração:

O franqueador de quarta geração deve ater-se aos seguintes serviços adicionais: reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano; reuniões regionais e anuais dos franqueadores, com relatórios de avaliação individual; manter o canal de comunicação aberto com a rede para sugestões e reclamações; jornal interno e telefone gratuito (0800) para comunicação com a rede e captação de pontos comerciais para os franqueados.

e) Franquia de Quinta Geração:

Para ser uma franquia de quinta geração, o franqueador deve prestar os seguintes serviços adicionais à rede, em relação às franquias de terceira e quarta gerações: desenvolver Conselho de Administração de Franqueadores com poder de influência nas decisões da empresa; criar cargo de *ombudsman* interno que procure alertar o franqueador quanto a seus desvios de conduta; desenvolver

interna ou externamente condições de financiamento da inversão inicial ou expansão do franqueado; e criar sistema de recompra ou revenda de unidades-problema. Como característica básica das franquias de quarta e quinta gerações, o franqueador deverá deter um determinado número de unidades próprias para nunca perder o contato com o mercado, as quais se diferenciam da franquia de terceira geração pela qualidade do sistema desenvolvido e pela prestação de serviços à rede. Para tanto, o Quadro 6 expõe as franquias de primeira à terceira geração, as quais são menos complexas e se apresentam mais de acordo com a realidade nacional.

QUADRO 6: CLASSIFICAÇÃO POR GERAÇÃO

MARCA	1ª GERAÇÃO SEM EXCLUSIVIDADE	2ª GERAÇÃO EXCLUSIVA PARA FRANQUIAS	3ª GERAÇÃO EXCLUSIVA PARA FRANQUIAS
DISTRIBUIÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO	Franquias: não são canais exclusivos	Franquias: canais exclusivos	Franquias: canais exclusivos
LOCALIZAÇÃO / PONTO COMERCIAL	Avaliação precária pelo franqueador.	Avaliação precária pelo franqueador.	Definição de especificações e avaliação profissional pelo franqueador.
TERRITÓRIO	Avaliação pouco profissional	Avaliação pouco profissional	Avaliado a partir de critérios claros, de modo a garantir a rentabilidade da franquia.
TREINAMENTO	Nenhum ou quase nenhum	Restrito a orientações ocasionais e no início da operação	É a fundamentação do processo de transferência da competência e experiência. Intenso e bem estruturado.
ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO	Praticamente inexistente. Quando existem, preocupação direcionada aos aspectos estéticos da franquia.	Geralmente ocorre apenas a supervisão, com caráter fiscalizador e punitivo.	Intensas e profissionais, tentando suprir eventuais deficiências do processo de treinamento.
MARCHANDISING, DESIGN DE LOJAS E EQUIPAMENTOS	O franqueador faz exigências, mas fornece pouco apoio de serviços.	O franqueador tem um bom nível de exigência, mas oferece pouco apoio.	Os padrões são rígidos e os fornecedores são especificados e obedecem a padrões operacionais.
PROPAGANDA E	Sem muita coordenação, geralmente	Similar ao estágio anterior.	Geralmente cooperativadas e com padrões e

PROMOÇÃO	centralizadas pelo franqueador.		administração centralizados pelo franqueador.
SUORTE FINANCEIRO	Inexistente.	Muito pouco ou nenhum.	Alguns franqueadores mais profissionais e bem-estruturados oferecem a seus franqueados orientação a respeito das melhores formas e fontes de financiamento.
EXPANSÃO	É avaliada apenas de acordo com a potencialidade de comercialização e prestígio conferido à marca. Sem grande profissionalismo.	De acordo com a potencialidade e absorção do mercado, sem muito cuidado com saturação ou canibalização.	Cuidadosamente avaliada e definida pelo franqueador, procurando garantir rentabilidade para cada negócio instalado.
MANUAIS DE OPERAÇÃO	Inexistem.	Inexistem ou são fracos.	Desenvolvidos com todos os detalhes do dia-a-dia da operação e administração do negócio. O franqueador utiliza-se dos manuais para uniformizar sua operação e transferir sua competência e experiência.

Fonte: *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo.* Cherto e Rizzo (1991 p.60 -62).

Neves (2003) comenta que o conceito do *franchising* embora tenha evoluído ao longo do tempo, suas diferentes gerações mantêm-se vivas. Nesse sentido, apesar de o *Business Format Franchising* apresentar uma tendência mundial de ascensão em detrimento das franquias de primeira e de segunda geração, é ainda mundialmente empregada principalmente dentre as revendedoras de carros, distribuidoras de combustíveis e engarrafadoras de bebidas, setores em que a ênfase do negócio encontra-se centralizada na estabilidade das vendas, como simplesmente um distribuidor.

3.4 BFF - A SEGMENTAÇÃO POR TIPOS DE FRANQUIAS

3.4.1 SEGMENTAÇÃO POR TIPO DE CANAL:

De acordo com o tipo de canal, a franquia pode segmentar-se em: *distribuição de produtos e prestação de serviços.*

- a) A *franquia de distribuição de produtos* tem como objetivo criar um canal exclusivo para a distribuição de produtos. Foi esse tipo de franquia que deu origem ao *franchising*, por meio da revenda de veículos e de combustíveis. É mais fácil entender o *franchising* como canal de distribuição nesse tipo de franquia, pois identificam-se claramente o fabricante ou atacadista e seus revendedores exclusivos.
- b) A *franquia de prestação de serviços* tem como objetivo criar um canal exclusivo para a expansão da prestação de serviços desenvolvida. Uma empresa que desenvolve determinado tipo de serviço, como de limpeza, ou de preparação de alimentos (restaurante) ou de qualquer tipo de reparo ou conserto, e que apresente diferenças significativas em relação à concorrência, que o tornam um sucesso, tem condições de crescer naturalmente.

3.4.2 SEGMENTAÇÃO POR TIPO DE NEGÓCIO:

Já na segmentação pela *natureza do negócio*, as franquias podem ser classificadas de acordo com o tipo de negócio do franqueador, ou seja:

- d) serviços-pessoas jurídicas, quando o público-alvo do franqueador são empresas;
- b) serviços-pessoas físicas, quando o público-alvo do franqueador são pessoas físicas; serviço de alimentação; varejo e indústria.
- c) Sendo que a *franquia do varejo* é aquela em função da qual o franqueado instala e opera um negócio em nível de varejo, em que ele, franqueado, comercializa essencialmente produtos (como é o caso das lojas O Boticário), ou serviços (que é a atividade dos escritórios Stella Barros Turismo).
- d) Ser definida como *franquia da indústria*, aquela em função da qual o franqueado implanta e opera uma empresa industrial. Um dos exemplos mais conhecidos desse tipo de franquia, aqui no Brasil, é o da Coca-Cola, cujas fábricas / engarrafadoras de bebidas são todas possuídas e operadas

por franqueados independentes, a quem a Coca-Cola se limita a fornecer os xaropes concentrados e o *know-how*, além da autorização para uso de suas marcas e para exploração de um território específico e exclusivo. Dentro desses macro – setores poderá haver subclassificações, tais como: *Fast food*; Confeções; Hotéis, etc.

3.4.3 SEGMENTAÇÃO PELO PONTO COMERCIAL:

Quanto ao *ponto comercial*, pode-se segmentar o sistema em: franquia individual; combinada, de conversão, *shop in shop* e mini unidades.

- a) Na *franquia individual*, o ponto comercial foi escolhido especificamente para aquela franquia, sem qualquer vinculação com o negócio anterior porventura existente, e sem dividir espaço com outras franquias. É o modelo mais comum, pois mantém adequadamente a identidade do conceito implantado.
- b) Em contrapartida, na *franquia combinada* existe uma integração entre franquias diferentes num mesmo ponto comercial e com um mesmo franqueado. Assim, dois ou mais franqueadores, com conceitos normalmente complementares, instalam juntos suas unidades. A combinação pode chegar a uma integração total dos negócios, isto é, instalando uma franquia dentro da outra, sendo uma sempre a receptora e a outra a doadora. Como exemplos, tem-se: franquias de hotéis, que possuem integradas franquias de restaurantes; postos de gasolina apresentam uma das maiores combinações com diversos tipos de franquias, com destaque para as franquias de lojas de conveniência, etc. A franquia combinada é, antes de tudo, uma geradora de oportunidades no sistema de *franchising*, possível basicamente por meio da união de esforços entre franqueadores.
- c) Quanto a *franquia de conversão*, ocorre quando um empresário converte seu negócio independente para os padrões de determinado franqueador. Essa é uma estratégia de implantação interessante por parte do franqueador, pois aproveita o ponto comercial e a experiência do

franqueado. Entretanto, esse franqueado trará consigo os vícios de sua administração independente. Um exemplo clássico no Brasil foi a conversão das lojas *Jack in the Box*, em *Bob's*.

- d) Já na *franquia shop in shop*, uma loja pode continuar com seu negócio atual e incorporar uma franquia em algum *corner*, com o objetivo de aproveitar seu ponto comercial. Isso pode ser feito por *magazines*, ou mesmo por lojas pequenas, como, por exemplo, uma papelaria incorporando uma franquia dos Correios.
- e) Por outro lado, *franquia de mini-unidades* é uma derivação da franquia individual, onde o franqueador ou diminui a linha de produtos ou elimina qualquer processamento local, reduzindo assim a área necessária para a operação da unidade. A mini unidade pode ser uma pequena loja, um quiosque ou mesmo um carrinho. Pode ser até apenas um ponto de coleta de serviços a serem realizados de forma centralizada (unidades satélites).

3.4.4 SEGMENTAÇÃO PELO PROCESSO DE EXPANSÃO DA REDE:

Também pode haver a segmentação de acordo com o *processo de expansão da rede*, sendo que as franquias podem ser classificadas de acordo com o grau de controle desejado sobre os franqueados e o sistema de expansão da rede. Elas podem ser segmentadas em: *franquia unitária, múltipla, regional, de desenvolvimento, de área, master e de representação*, apresentadas a seguir.

- a) *franquia unitária*, é cedido o direito de implantação e operação de uma unidade específica, em determinado local exclusivo. Por exemplo, uma agência dos Correios. Um mesmo franqueado pode ter mais de uma franquia unitária, dependendo de seu desempenho e de suas condições financeiras e dos planos do franqueador.
- b) *franquia múltipla*, um mesmo franqueado possui mais de uma franquia unitária, às vezes formando até sua própria rede local ou regional. O franqueador deve incentivar os franqueados competentes a crescerem até seu limite local. O número máximo de franquias por franqueado dependerá

de cada tipo de negócio e de cada franqueado. O importante é não deixar crescer de maneira a perder o controle sobre as unidades. Com isso, pode-se perder a grande vantagem de se ter um franqueado junto a seu público consumidor.

- c) *franquia regional*, é cedido o direito de implantação e operação do número de unidades que uma determinada região comporta. Por exemplo, o município de São Paulo, estado do Ceará, etc. O franqueado paga uma taxa de franquias regional e é feito um plano de implantação das unidades num tempo determinado. Também pode ser negociada a taxa de franquias regional: uma parte paga à vista, no contrato de franquias regional, e outra parte paga por cada unidade aberta. O franqueador pode também, permitir ao franqueado regional ter parcerias na implantação das unidades individuais, sempre atuando como parceiro principal, mas, normalmente não é permitido ao franqueado regional subfranquear unidades a terceiros. Na maioria dos casos, o franqueado regional abre todas as unidades com seus próprios recursos.
- d) *franquia de desenvolvimento de área*, é decidido o direito de desenvolvimento da rede em determinada região, que pode ser um ou mais municípios, estado ou estados. A grande diferença em relação à franquias regional é que o franqueado de desenvolvimento de área abrirá algumas unidades próprias, mas venderá e implantará franquias em seu território. O franqueado de desenvolvimento assinará um contrato de desenvolvimento de área e contratos de franquias individual para cada unidade própria que abrir. Os contratos de franquias individual para as franquias vendidas no território serão assinados diretamente pelo franqueador.

O franqueado de desenvolvimento de área paga uma taxa de franquias inicial, ao assinar o contrato de desenvolvimento de área. Neste caso, porém, é negociada uma participação sua nas taxas de franquias individuais por ele vendidas no seu território, e uma participação nas taxas de remuneração de franquias (*royalties*) das unidades implantadas no mesmo. Devem ser negociadas também as taxas a

serem pagas para as unidades próprias do responsável pelo desenvolvimento de área. Não é permitido a *subfranquia*. A escolha do franqueado de desenvolvimento de área é muito importante: alguém com boa capacidade gerencial, financeira e de liderança.

- e) *franquia master*, é cedido o direito de implantação e operação de unidades em determinado território. Estas unidades poderão ser implantadas pelo franqueado master diretamente (unidades próprias) ou por terceiros. Assim, o franqueado master poderá subfranquear unidades individuais, regionais de desenvolvimento de área ou de representação, buscando alternativa que melhor se adequar ao tamanho e à complexidade de seu território. Normalmente, a *franquia master* é utilizada quando o franqueado se expande internacionalmente, pois a franquia deverá sofrer adaptações mais fortes no país onde se implanta e também deverá seguir a legislação local. O franqueado *master* normalmente paga uma quantia significativa para ter esse direito. Este valor vai depender do potencial do território. Normalmente, estas parcelas não excedem a 20% do que o franqueado *master* receber.

A *franquia master* pode também ser usada dentro de um mesmo país, mas são cada vez menos as empresas que utilizam esta alternativa. Os riscos de concentração e subfranqueamento não compensam a velocidade obtida no processo e existem alternativas mais interessantes, como a franquia regional ou de desenvolvimento de área. A escolha do franqueado master é o ponto mais crítico dessa estratégia.

Como a concentração de poder nas suas mãos é muito grande, deve ser escolhido com cautela e rigor. São necessários: capacidade financeira, gerencial, liderança e forte senso ético.

- f) *franquia de representação*, o franqueador não quer ceder nenhum direito sobre o território a algum tipo de franqueado intermediário e, ao mesmo tempo, não quer montar uma filial para dar suporte à rede local. Opta, então, pela franquia de representação, na qual o franqueado representante

providenciará determinados serviços à rede na sua região, como treinamento, inspeção, publicidade, vendas de franquia, etc.

O franqueado representante não tem unidade própria, o que facilita sua captação. Por outro lado, traz a desvantagem da falta de conhecimento do dia-a-dia da operação, tornando-o mais insensível aos problemas operacionais dos franqueados. Os contratos de franquia são feitos entre o franqueador e os franqueados individualmente. O franqueado representante tem como remuneração uma parcela de taxas e verbas das franquias de seu território. Poderá ter alguma remuneração fixa também.

3.4.5 SEGMENTAÇÃO POR TIPO DE REMUNERAÇÃO

As franquias também podem ser segmentadas de acordo com o *tipo de remuneração recebida pelo franqueador*. Estas deverão ser: *franquia de distribuição, franquia pura ou mista*.

- a) *franquia de distribuição*, o franqueador tem sua remuneração básica recebida dos produtos que fabrica, muitas vezes não cobrando de forma explícita taxa de franquia ou *royalties*. É mais comum no varejo, mas é também usada para alguns tipos de serviços centralizados, como é o caso dos Correios.
- b) *franquia pura*, o franqueador tem sua rentabilidade advinda apenas dos *royalties* e das taxas de franquia. Não exerce nenhuma função de fornecimento e não recebe nenhum tipo de ganho sobre fornecimento de terceiros. É o caso do *McDonald's* e diversos outros franqueadores, com maior concentração na área de alimentos e serviços.
- c) *franquia mista*, há a comercialização dos produtos e serviços em conjunto. O franqueador tem sua rentabilidade advinda tanto do fornecimento de produtos como dos *royalties* e taxas de franquia. Esse tipo de franquia deixa clara a função distribuição e as receitas para administrar a rede. A maioria dos franqueadores está nessa classificação. Como exemplo da franquia mista, tem-se a escola de idiomas *Yázigi*, em que a atividade do franqueado fundamenta-se na comercialização dos livros que contém o

“método de ensino”, em conexão com a prestação de serviços de Educação e Treinamento, numa combinação equilibrada de produtos e serviços, elementos que se tornam indissociáveis: o produto tem pouca utilidade para o usuário, sem o serviço. E vice-versa.

3.5 FRANCHISING E A ÉTICA

Forster (1995) comenta que, na Filosofia, a ética é considerada a ciência que investiga o comportamento certo e o errado. Nos negócios, a ética está relacionada ao código de conduta praticado pelos membros de uma ocupação ou profissão. Em ambos os casos, a principal preocupação da ética é o comportamento das pessoas e a definição do certo e do errado.

As obrigações éticas de um franqueado não se limitam aos clientes, mas estendem-se também ao franqueador e aos demais franqueados. Os franqueados têm obrigação de apresentar relatórios de vendas e de pagar os *Royalties* ao franqueador, de forma correta e honesta.

A ética em uma organização franqueadora é fundamental, pois o *franchising*, definitivamente, não combina com desonestidade. Muitos erram ao colocar seus interesses pessoais e momentâneos acima dos princípios que regem o sistema. Assim surge a falta de ética que, quando ocorre de qualquer um dos lados, contamina em muito o sistema, acaba com a credibilidade e dificulta a vida de quem faz negócios sérios e competentes.

A Associação Brasileira de *Franchising* exige dos seus membros a observância a um Código de Ética, elaborado pela mesma, inserido neste trabalho como Anexo II.

4 ESTUDO DE CASOS DE FRANQUIAS POR SETOR DE ATIVIDADE

Foram selecionados, para análise, os formatos de franquia de redes típicas brasileiras, em três diferentes ramos de atividades: alimentação (Vivenda do

Camarão e Casa do Pão de Queijo), cosméticos e perfumaria (O Boticário e *L'Ácqua di Fiori*), e educação e treinamento (*Fisk Idiomas* e *Wizard Internexus*), as quais pertencem à lista de chancelados com o Selo de Excelência em *Franchising* - 2004, pela ABF – Associação Brasileira do *Franchising*, divulgado no Caderno de Negócios (p. B17) de “O Estado de S. Paulo”, 10 de maio de 2005.

4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Qualquer classificação de pesquisa deve obedecer a algum critério com base em seus objetivos gerais.

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se, como recurso, a pesquisa exploratória, que é vista como o primeiro passo de todo o trabalho científico. Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos, a pesquisa exploratória envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; c) análise de exemplos que estimulem a compreensão do fato estudado.

Para Malhotra (2001), o objetivo principal da pesquisa exploratória é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, sendo utilizada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Segundo Boone e Kurtz (1998) ela simplesmente é utilizada para descobrir a causa de um problema.

A pesquisa exploratória utiliza-se de métodos bastante amplos e versáteis que compreendem: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais etc.), levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal.

Por outro lado, a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la, segundo relato de Churchill (1987). A pesquisa descritiva tem a finalidade de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não, necessariamente, explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de apoio para tal explicação. O formato básico de trabalho é o levantamento (*survey*).

As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados, os quais compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

a) Pesquisa Exploratória:

Num primeiro momento, o objetivo da análise foi apresentar como o *Business Format Franchising* se dá na prática e se essa operação condiciona o processo de sistemas análogos ou pré-estabelecidos nas redes de franquias. Para tanto, foi desenvolvido estudo exploratório, com base em fontes secundárias, apoiado em base bibliográfica para o esclarecimento dos conceitos, envolvendo livros sobre o assunto, revistas especializadas, *internet*, órgãos de classe e a Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994 - do Contrato de Franquias Empresariais (Anexo I), criada pela Associação Brasileira do *Franchising* – ABF, tendo em vista possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

b) Pesquisa Descritiva:

Num segundo momento, foi desenvolvido um estudo de caráter descritivo, por descrever as características dos diferentes BFF's, por ramo de atividades, através de um Quadro Comparativo dos fatores contratuais da BFF (Lei 8955 – da ABF) X BFF das Franquias selecionadas, levando-se em consideração os serviços prestados por cada organização, por meio da investigação em estudo de casos selecionados. Para tanto, ocorreu uma pesquisa de campo, investigando diretamente junto a seis franqueados, através de um formulário, conforme modelo (Anexo III), com perguntas abertas, referentes aos fatores do BFF contemplados neste estudo, implícitos nas características do Contrato de Franquias (Anexo I).

A pesquisa bibliográfica identificou como principais fatores a serem contemplados em um contrato tipo BFF, segundo as definições da ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, os seguintes:

- a) Investimentos e Taxas.
- b) Previsão de retorno do capital / margem de lucro.
- c) Serviços recebidos do franqueador.

- d) Seleção do Ponto.
- e) Treinamento do Franqueado e seus Colaboradores.
- f) Promoções e Publicidade.
- g) Fornecedores de produtos, equipamentos e demais insumos.
- h) Prazo do contrato/outras condições.
- i) Exclusividade.
- j) Mix de Produtos.
- k) Operação do ponto.
- l) Características individuais requeridas do franqueado.

O estudo parte de conceitos teóricos e práticos sobre as congruências e divergências entre as características contratuais do sistema de franquias em três diferentes setores da economia: Alimentação (Casa do Pão de Queijo e Vivenda do Camarão), Perfumaria e Cosméticos (O Boticário e *L'Ácqua di Fiori*) e Educação e Treinamento (*Fisk e Wizard Internexus*), como orientação ao futuro empreendedor e contribuição ao estudo da área.

5. ESTUDO DE CASOS DOS BFF'S EM SETORES ESPECÍFICOS

5.1. HISTÓRICO DAS EMPRESAS SELECIONADAS

5.1.1. COSMÉTICOS E PERFUMARIA

A) O BOTICÁRIO - SOROCABA/SP

Em março de 1977, como resultado de um projeto partilhado entre dois farmacêuticos recém-formados e dois médicos-dermatologistas, surgia na Rua Saldanha Marinho, no centro histórico da cidade de Curitiba, uma pequena farmácia de manipulação: a Botica. Do aviamento de receitas e do uso de fragrâncias especiais, logo veio a idéia de produzir itens próprios, como cremes e *shampoos*. Aos poucos, o nome da loja foi se transformando em uma marca. A Botica virou O Boticário. A abertura de uma loja no aeroporto de Curitiba

despertou o interesse de gente de outras cidades. Era o embrião do sistema de franquias, que impulsionou a procura pelos produtos e levou à construção da fábrica em São José dos Pinhais, na Região Metropolitana de Curitiba, já em 1982.

Em 1987, O Boticário iniciou uma profunda reestruturação organizacional implantando, desde seu início, um modelo gerencial pouco hierarquizado, que facilitava a comunicação interna. Iniciou também a formatação de sua franquia, tentando respeitar as características de sua rede. Este período coincide com a fundação da Associação Brasileira de *Franchising* onde o assunto passa a ser mais discutido e a conceituação de *franchising* mais difundida.

B) L'ACQUA DI FIORI - SOROCABA/SP

No mercado há bastante tempo, *L'Acqua di Fiori* é uma empresa que já atua no exterior, principalmente com linhas de perfumes, mas não tem produtos que associem as fragrâncias ao Brasil.

Famosa pela perfumaria, a mineira *L'Acqua di Fiori* também desenvolve itens de cosméticos que são comercializados em lojas próprias, franqueadas e por meio de consultoras. As primeiras lojas foram abertas em 1980, em Belo Horizonte e hoje a rede tem 830 lojas em todo o País.

No mercado internacional, a empresa também está presente em países como os Emirados Árabes, além de Japão e Portugal, mas a marca ainda não tem um ponto de venda próprio lá fora. A idéia é continuar vendendo para representantes fortes no exterior, consolidando a marca, para depois dar passos mais largos rumo à internacionalização da empresa. Com faturamento anual em torno de R\$ 104 milhões, a empresa afirma que 5% desse total é advindo das exportações.

5.1.2. ALIMENTAÇÃO

A) CASA DO PÃO DE QUEIJO - SOROCABA/SP

A Casa do Pão de Queijo iniciou a sua história em Uberlândia, Minas Gerais, na década de 30, como uma atividade artesanal / familiar. O Crescimento da empresa em direção a uma franquia formatada foi marcada por uma postura

criteriosa em relação à expansão da rede, dados os riscos de imitação da fórmula básica do produto e as dificuldades de industrialização e conservação do mesmo. O primeiro período de expansão da empresa foi caracterizado pela abertura de filiais, com participação de sócios-familiares, no período entre 1967-82. Em 1991, a rede expandiu-se para 34 unidades franqueadas, todas em São Paulo. A idéia foi servir para os paulistas o famoso pão de queijo da Dona Arthêmia, mãe do fundador, o Engenheiro Mário Carneiro.

O produto pão de queijo, típico da região de Minas Gerais, não fazia parte do hábito alimentar dos habitantes de São Paulo. A loja foi um enorme sucesso, chegando a comercializar em um só dia mais de 42.000 pães de queijo.

Hoje atende mais de 150 mil pessoas por dia, servindo mensalmente mais de 2 milhões de pães de queijo, 1 milhão de xícaras de café e 600 mil folhados salgados. Os seus produtos são garantidos e fornecidos pela Fábrica Casa do Pão de Queijo ou por fornecedores homologados.

Durante 13 anos o negócio foi operado por funcionários e mantido pequeno e familiar. A qualidade dos produtos consolidou a receita como a melhor do mercado. Em 1987, já com 13 lojas próprias, iniciou um projeto de formatação da franquia Casa do Pão de Queijo.

Aos de 14 anos chegou a mais de 300 lojas e a liderança absoluta no segmento. Atualmente, com quase 400 lojas, a Casa do Pão de Queijo é responsável por mais de 1.800 empregos diretos, 400 empregos indiretos e apóia Campanhas como a Empresa Amiga da Criança - ABRINQ.

B) VIVENDA DO CAMARÃO – SOROCABA/SP

Selo de Excelência em Franchising, chancelado pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). O ISO 9000 das franquias, este selo comprova toda a competência e seriedade da Vivenda do Camarão como franqueadora.

Vivenda do Camarão, eleita a melhor franquia em alimentação do Brasil. Prêmio concedido pela Editora Globo em parceria com a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios.

A criação do restaurante Vivenda do Camarão ocorreu em 12 de junho de 1984, no bairro paulistano de Moema, à rua Arapanés. Uma simples faixa na rua

anunciando Camarão a preço justo - foi o suficiente para fazer fila de clientes esperando conhecer a grande novidade. Daí para frente o restaurante foi um sucesso, lotando sete dias por semana.

Após dois anos do lançamento da primeira casa, o sucesso já chamava para a abertura de mais um restaurante, uma casa maior, situada na rua Groelândia, no Jardins. Mais dois anos de sucesso e a Vivenda foi convidada para fazer parte da nova praça de alimentação do Morumbi Shopping. Na praça se desenvolvia o conceito de *fast food*. Buscando novos desafios, a Vivenda inaugura sua primeira loja *Express*. Em 1989 o grupo totaliza três restaurantes e uma loja *Express*. Com o enorme sucesso da loja *Express*, outros convites surgiram com a abertura de novos *shoppings*.

Com a abertura de tantas lojas, a pequena cozinha central que funcionava na rua Groelândia já não atendia satisfatoriamente todas as lojas, sendo necessária a construção da atual CPA (Central Processadora de Alimentos), situada em Cotia e possuidora de um incrível grau de tecnologia e controle de qualidade.

No ano de 1994 a Vivenda já possuía 14 lojas, surgindo então um novo desafio: construir sua própria fazenda de criação de camarão, tornando-se auto suficiente. No ano seguinte, foi feita a mais moderna fazenda de camarões do Brasil, a Sohagro. Com cerca de 1.740.000 m², situada na Bahia, que hoje não apenas serve ao mercado nacional, mas também exporta para países da Europa e Estados Unidos. Hoje o país aprecia e conhece as delícias da vivenda; que conta com 40 lojas no Brasil e 3 em Portugal.

5.1.3. EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

A) FISK IDIOMAS – PAULÍNIA/SP

Mr, Fisk, o fundador Richard H. Fisk nasceu em Tunbridge, estado de Vermont, nos Estados Unidos da América e aos 12 anos mudou-se para o estado de *New York*. Graduou-se em *International Relations* e obteve o diploma *Master of Arts* pela *School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University*, em Washington, D.C. Em 1950, *Mr. Fisk* pretendia apenas visitar o Brasil, mas encantou-se com o país e seu povo e nunca mais voltou a morar nos EUA.

A fim de manter-se no Brasil, Mr. Fisk começou a lecionar inglês e criou seu próprio método de ensino baseado nas dificuldades específicas dos brasileiros ao aprenderem o idioma. O interesse dos estudantes brasileiros foi tão grande que Mr. Fisk sentiu a necessidade de estabelecer sua própria escola em São Paulo, Capital. A partir daí, o crescimento foi vertiginoso e, pelo sistema de franquia, as Escolas Fisk se espalharam por todo o Brasil e também países vizinhos. Em 1992 foi oficialmente instituída a Fundação Richard H. Fisk.

A Fundação Richard Hugh Fisk, mantenedora das Escolas Fisk conta com mais de 700 escolas distribuídas em todo o Brasil, bem como na Argentina, Paraguai e Japão.

B) *WIZARD INTERNEXUS* – SOROCABA/SP

A *Wizard* foi fundada em 1987 e é a rede de escolas de idiomas que mais cresce em seu segmento, ultrapassando a marca de 1.200 franquias em todo país. O resultado deste trabalho é a consequência de uma revolucionária metodologia de ensino, aliada à qualidade superior de atendimento.

O nosso objetivo educacional é estimular a aprendizagem do aluno em todos os sentidos: falar, pensar, compreender, ler e escrever num segundo idioma. Além disso, buscamos os desenvolvimentos pessoais, culturais e acadêmicos do aluno através de técnicas avançadas de neurolingüística.

Os processos de percepção da realidade estão cada vez mais aguçados. A tecnologia de ensino não tem se desenvolvido apenas no campo dos meios auxiliares, se considerar o advento do computador e o aprimoramento da comunicação via satélite. Na verdade, a comunicação desenvolveu-se, também, em termos da interação entre os interlocutores. Emissor e receptor são os principais atores no processo da comunicação. Estímulos tecnicamente perfeitos fazem despertar a motivação, e o instruendo aprende com facilidade. Sua capacidade de apreensão e fixação de conceitos é estimulada de forma a tornar o aprendizado tarefa suave e até mesmo prazerosa.

A *Wizard* comunga desses princípios de inovação metodológica desde as suas origens. O aprendizado célere e progressivo do aluno, já ao final da primeira aula,

mostra que a mudança é de base, estrutural, e que não se subordina aos parâmetros tradicionalmente usados para o ensino de um segundo idioma.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA DESCRITIVA JUNTO AOS FRANQUEADOS

O estudo buscou realizar uma análise comparativa entre os itens constantes no contrato BFF – *Business Format Franchising*, formatado pela ABF – Associação Brasileira do *Franchising* e o que realmente é praticado nos diversos estudos de caso; em outras palavras, nos Quadros 7 a 12, estão os dados que geraram uma análise comparativa entre as prerrogativas da ABF para cada um dos fatores contratuais previstos e os assumidos no BFF da organização em estudo. Após cada Quadro, inclui-se breve análise qualitativa das informações coletadas. Antes da apresentação dos Quadros padronizados, disserta-se brevemente sobre o perfil de cada entrevistado.

5.2.1 SEGMENTO DA ALIMENTAÇÃO

a) Casa do Pão de Queijo

Antes de iniciar-se na rede de franquias, a partir de março de 2002, o entrevistado, Antonio Benedito da Rosa, relata que tinha experiência no ramo comercial há mais de 15 anos, como Administrador de Lojas, na função de supervisor/gerente. Isso fez com que preenchesse com mais facilidade as características individuais requeridas pelo franqueador, principalmente, no que se refere à necessidade do “perfil de investidor para que a franquia possa crescer”. Antonio Rosa, atualmente, opera duas unidades da Casa do Pão de Queijo (Sorocaba e Itapetininga), no interior de São Paulo.

Quadro 7 – Casa do Pão de Queijo – Segmento: Comércio de Alimentos:

Comparativo do BFF da Lei 8955 X BFF da Franquia citada

Itens do BFF	Fatores Contratuais da Circular de Oferta da Franquia da	Análise Comparativa: Lei 8955 x BFF da Franquia CPQ
--------------	--	---

(desenvolvida pela ABF)	BFF (Lei 8955)	(posicionamentos do entrevistado)
Investimento e taxas:	R\$ 38 mil para a montagem da loja, incluindo estoque inicial. Não inclui o ponto comercial (luvas). Cobra taxa contratual de R\$ 25 mil para loja e R\$ 15 mil para quiosque. Cobra taxa mensal de <i>royalties</i> de 3% sobre as vendas e taxa de publicidade no mesmo valor.	Na entrevista, o franqueado considerou os investimentos e taxas dentro do previsto pela CO.
Previsão para retorno do capital/margem de lucro	24 meses.	Mesmo a previsão da ABF apresentar o retorno do capital em 24 meses, a previsão do franqueado, inicialmente, foi de 36 meses, porém, no 24º mês já recuperava o investimento.
Serviços recebidos do franqueador	Apoio jurídico; Escolha do equipamento; Material promocional; Projeto arquitetônico; Projeto de operação; Projeto financeiro; Propaganda e publicidade; Seleção de ponto.	O entrevistado comenta que recebeu toda a infra-estrutura e nome a zelar, não havendo a necessidade de começar do zero.
Seleção do ponto	O ponto pode ser próprio, desde que corresponda às exigências da empresa e seja aprovado pela área de expansão do franqueador.	Na entrevista, o franqueado explicitou que é de sua escolha a localização.
Montagem do ponto	O custo para montagem varia de acordo com o tipo (padrão) da loja.	O entrevistado afirma que a montagem do ponto é realizada pelo franqueado, com apoio da franquadora.
Treinamento do franqueado e seus funcionários	O franqueado é treinado pelo franqueador nos Centros de Treinamento de São Paulo ou do Rio de Janeiro, durante 20 a 30 dias antes da inauguração da loja. Também a equipe inicial recebe treinamento. Após a inauguração da loja, um dos supervisores do franqueador trabalha junto com o franqueado por um período de uma a duas semanas até o franqueado se sentir seguro.	O entrevistado relata que ocorreu na loja Modelo da Franqueadora, em São Paulo, para todos os envolvidos.

Promoções/publicidade	O franqueador realiza campanhas publicitárias e outras promoções durante o ano. O volume e formatos dessas atividades não são detalhados.	Segundo o entrevistado, as promoções e publicidades são promovidas pela franqueadora.
Fornecedores de produtos, equipamentos e demais insumos.	Escolha do equipamento e do Material promocional recebe o apoio do franqueador.	Todos os produtos são fornecidos pela franquia, conforme afirma o entrevistado.
Prazo do contrato/outras condições	O prazo de contrato é de 5 (cinco) anos. No entanto, o franqueador envia supervisores às lojas para avaliação periódica. A renovação do contrato depende da pontuação obtida pelo franqueado nessas avaliações.	Apesar de constar o prazo de 5 anos nos fatores contratuais da ABF, o entrevistado afirma que o prazo do contrato é de 4 (quatro) anos e renováveis.
Exclusividade	Não informa.	O entrevistado afirma que os produtos são da franqueadora. A exclusividade territorial é de acordo com o tamanho da região.
Mix de produtos	Não informa.	Conforme o entrevistado o <i>mix</i> de produtos são estipulados pela franquia.
Operação do ponto	Alto grau de padronização no gerenciamento, como na elaboração de demonstrativos financeiros e observação de alguns índices (por exemplo, porcentagem gasta com aluguel, empregados, matéria prima etc.). O franqueado pode acessar o Centro de Treinamento por telefone ou fax para tirar dúvidas.	O entrevistado ressalta que a operação do ponto se dá conforme as normas estipuladas pela franquia.
Características individuais requeridas do franqueado.	"...ter espírito empreendedor, disposto a trabalhar duro, ser aberto a desafios, novidades, ciente de que vive num mundo de competição".	O entrevistado comenta que o principal aspecto do candidato a franqueado é ter perfil de investidor para que a franquia possa crescer.

Formatado pela autora

De acordo com as informações coletadas nos fatores contratuais do BFF da Casa do Pão de Queijo, o perfil do franqueado deverá apresentar: liderança, espírito de equipe, dinamismo e organização. Além disso, possuir habilidade para lidar com

peçoas, capacidade de análise, habilidades comerciais e administrativas para gerenciar processos e seguir os padrões e normas da rede.

b) Vivenda do Camarão

A empresária Magda Perione del Dottore, é graduada em pedagogia, habilitada em letras e trabalhou no ensino pré aprendizagem. Foi uma cliente apaixonada pela marca e pela qualidade do negócio da Vivenda do Camarão, em São Paulo, e sonhava em se tornar franqueada nesse segmento.

A sua determinação garantiu entrar no sistema de franquia da Vivenda do Camarão, em 27 de agosto de 1998 e comentou que o segredo de todo seu sucesso atual foi o carinho e dedicação com que desenvolve sua rotina no gerenciamento de seu negócio. Isso tudo, constata-se pessoalmente, observando seu relacionamento com os diversos funcionários. Mesmo diante de muita exigência pela qualidade, a mesma deixa transparecer o respeito e a preocupação por todos os seus colaboradores e conseqüentemente, pelos seus clientes.

Mesmo as redes de franquias apresentando características próprias ou modelos pré-estabelecidos, Magda Dottore, mudou o sistema de atendimento ao cliente em sua unidade que era realizado por meio do uso de bandejões. Descontente com esse processo, provou na prática (no período de um mês) que seria muito mais interessante o cliente ser atendido de forma personalizada, em seus lugares e mais confortavelmente. Esse sistema foi tão bem aceito que serviu como modelo para outras lojas da rede Vivenda do Camarão, levando-a à chancela do Selo de Excelência em *Franchising 2004*.

Quadro 8 – Vivenda do Camarão – Segmento: Alimentação

Comparativo da BFF da ABF X BFF da Franquia citada

Itens do BFF (desenvolvida pela ABF)	Fatores Contratuais da Circular de Oferta da Franquia - BFF (Lei 8955)	Análise Comparativa: Lei 8955 x BFF da Franquia VC (posicionamentos do entrevistado)
Investimento e taxas	R\$ 225 mil a R\$ 260 mil, incluindo capital para instalação e capital de giro. Não é cobrada taxa de propaganda e <i>royalties</i> .	Segundo a entrevistada, os investimentos e taxas iniciais superaram o montante previsto pelos fatores contratuais da BFF.

Previsão para retorno do capital/margem de lucro	A previsão de retorno do investimento é de 20 meses.	A previsão de retorno, conforme afirma a entrevistada, atendeu completamente às expectativas.
Serviços recebidos do Franqueador	Apoio para financiamento; escolha do equipamento; material promocional; orientação de método; projeto mercadológico; projeto organizacional etc.	A entrevistada ressaltou que todos os serviços descritos nos fatores contratuais da BFF foram atendidos com precisão.
Seleção do ponto	Iniciativa do próprio franqueado com apoio do franqueador.	A seleção do ponto, segundo a entrevistada, foi uma parceria entre o franqueador e franqueado.
Montagem do ponto	Deve-se obedecer ao projeto arquitetônico fornecido pelo franqueador.	Sempre com o apoio do franqueador, a entrevistada ressaltou ter recebido o projeto arquitetônico.
Treinamento do franqueado e seus funcionários	O franqueado participa de treinamentos abrangendo Atendimento ao Cliente; Gestão da Qualidade; Marketing; Negociação; Produtividade; Motivação da Equipe de Vendas; Assistência Técnica etc.	O treinamento, conforme a entrevistada, foi realizado em Campinas e Sorocaba, com total apoio para continuar o processo de treinamento com seus funcionários.
Promoções/publicidade	O franqueador realiza campanhas publicitárias nacionais.	O franqueado dá total apoio publicitário, mesmo não ocorrendo nos meios de comunicação e sim com trabalho específico e local.
Fornecedores de produtos, equipamentos e demais insumos.	Exclusividade de comercialização dos produtos do franqueador. Não informa sobre exclusividade dos demais insumos para operação.	A entrevistada comenta que há exclusividade de fornecimento dos produtos pelo franqueador. Os equipamentos e insumos são negociados entre ambos.
Prazo do contrato/outras condições	Não informa.	A entrevistada afirma que o prazo do contrato é de 5 (cinco) anos, com renovação automática.
Exclusividade	Não informa.	Segundo a entrevistada, há exclusividade territorial.
Mix de produtos	Estabelecido pelo franqueador.	A entrevistada concordou que o mix de produtos são estabelecidos pelo franqueador, sendo que existem promoções em aberto (opcional).
Operação do ponto	As gerências regionais prestam assessoria na administração da loja	A entrevistada comentou que as gerências regionais prestam

	(treinamento, vendas, custos, gerência de estoques etc.); elaboração de manuais e projeto de operação e organização.	assessoria na operacionalização do ponto e organização.
Características individuais requeridas do franqueado.	Dinâmico, competente, com espírito empreendedor, participativo, dedicado e atento às tendências do mercado.	A entrevistada relatou que o perfil ou característica mais importante no franqueado é a competência, o dinamismo e o espírito empreendedor.

Formatado pela autora

Este sistema tem um diferencial, representado pela liberdade um pouco maior em relação aos demais, no tocante à definição do *mix* de produtos e à disseminação do treinamento recebido junto aos funcionários. A própria história da empresária mostrou que, apesar de rígido e radical em certos aspectos, por exemplo, no tocante a promoções padronizadas, o franqueador foi capaz de mostrar-se aberto a sugestões no aspecto do *marketing* no ponto de venda.

5.2.2 SEGMENTO DA EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

a) Escolas *Fisk*

O franqueado Alvir Souto Filho, das Escolas *Fisk*, unidade de Paulínia/SP, iniciou em março de 1996, nesse segmento de educação e treinamento, no ramo de ensino de idiomas. O empresário relatou que optou pelo ensino de inglês por dominar o idioma e pela sua formação em engenharia, aliada à experiência que, certamente, capacitaram-no a administrar a empresa.

Quadro 9 – Escola de Idiomas *FISK* – Segmento: Educação e Treinamento

Comparativo da BFF da ABF X BFF da Franquia citada

Itens do BFF (desenvolvida pela ABF)	Fatores Contratuais da Circular de Oferta da Franquia - BFF (Lei 8955)	Análise Comparativa: Lei 8955 x BFF da Franquia <i>Fisk</i> (posicionamentos do entrevistado)
Investimento e taxas	R\$ 50 mil a R\$ 180 mil, incluindo a taxa de franquia, capital para instalação e capital de giro. Não cobra taxa de franquia e <i>royalties</i> . São cobrados 20% de taxa de	Segundo o franqueado, o investimento inicial e as taxas foram totalmente dentro do esperado e demonstrado pela ABF.

	propaganda.	
Previsão para retorno do capital/margem de lucro	A previsão para retorno é de 18 (dezoito) meses.	De acordo com o entrevistado, não atendeu as expectativas, pois, após nove anos de atividade ainda não tem um faturamento que permita investir na escola.
Serviços recebidos do franqueador	O franqueado <i>Fisk</i> recebe todo apoio pedagógico que uma grande rede pode oferecer. Oferece <i>know how</i> especializado, tanto na área administrativa como pedagógica.	O entrevistado relatou que os serviços recebidos do franqueador foram: orientações gerais e treinamento dos professores.
Seleção do ponto	Não informa.	Mesmo sem constar nos fatores contratuais, descritos nas informações da ABF, o entrevistado afirma que a seleção do ponto é por conta do franqueado com orientação do franqueador.
Montagem do ponto	O imóvel deverá ser obrigatoriamente identificado com a marca do franqueador, conforme especificações do Departamento de Arquitetura, o qual dá orientações quanto a padronização visual.	A montagem do ponto, segundo o entrevistado, fica totalmente por conta do franqueado.
Treinamento do franqueado e seus funcionários	Realiza, periodicamente, treinamentos e cursos de aperfeiçoamento com professores de Universidades Americanas para aprimoramento do idioma.	O entrevistado relata que os treinamentos são realizados mediante solicitação do franqueado ao franqueador.
Promoções/publicidade	O franqueador realiza campanhas publicitárias.	De acordo com o entrevistado, a propaganda nacional institucional é feita pelo franqueador e paga mensalmente pelo franqueado.
Fornecedores de produtos, equipamentos e demais insumos	Não informa.	O material didático e promocional deve que ser adquirido do franqueador, diz o entrevistado.
Prazo do contrato/outras condições	Não informa.	O entrevistado ressalta que o contrato renovado anualmente.
Exclusividade	De acordo com rigoroso critério é dada concessão apenas para um	O entrevistado declara que o franqueador exige exclusividade

	franqueado por cidade e/ou bairro	territorial.
Mix de produtos	Estabelecido pelo franqueador.	Além de conceituar como muito bom o <i>mix</i> de produtos, o mesmo é estabelecido pelo franqueador.
Operação do ponto	Não informa.	É totalmente por conta do franqueado, afirma o entrevistado.
Características individuais requeridas do franqueado.	O candidato a franqueador <i>Fisk</i> deve possuir boas noções de Administração e excelente domínio da língua inglesa. A coordenação pedagógica da Fundação aplica testes para avaliar o pleno conhecimento do responsável.	Conforme o entrevistado, o conhecimento de administração e domínio dos idiomas inglês e espanhol devem ser as principais características requeridas do franqueado.

Formatado pela autora

Por motivos não especificados pelo entrevistado, esta franquia distinguiu-se das demais por não estar ainda produzindo resultados financeiros positivos, mesmo após nove anos de atuação do empresário.

b) Wizard Internexus

A entrevistada Claudia, cujo direito ao sigilo de identidade foi respeitado, é responsável pelas escolas de idiomas *Wizard* – unidades: Campolin e Jardim Paulistano, na cidade de Sorocaba/SP. Claudia não forneceu todas informações que faziam parte do questionário de pesquisa com receio de conflitar com as normas da franqueadora. A mesma afirmou que “o relacionamento entre a franqueada e o franqueador é muito bom”, não desejando tomar atitudes que possam prejudicar o mesmo.

Quadro 10 – Wizard Internexus – Segmento: Educação e Treinamento

Comparativo da BFF da ABF X BFF da Franquia citada

Itens do BFF (desenvolvida pela ABF)	Fatores Contratuais da Circular de Oferta da Franquia - BFF (Lei 8955)	Análise Comparativa: Lei 8955 x BFF da Franquia WI (posicionamentos do entrevistado)
Investimento e taxas	R\$ 70 mil a 167 mil, incluindo taxa de franquia, capital de giro e capital de instalação.	A entrevistada não informa.

Previsão para retorno do capital/margem de lucro	18 meses. Não cobra taxa de <i>royalties</i> .	A entrevistada não informa.
Serviços recebidos do franqueador	Apoio jurídico, Apoio para financiamento Material promocional Orientação sobre método Projeto arquitetônico Projeto financeiro Projeto mercadológico Projeto organizacional	A entrevistada não informa.
Seleção do ponto	Iniciativa do Franqueado ou sugestão do franqueador.	A entrevistada não informa.
Montagem do ponto	A <i>Wizard</i> tem toda assessoria quanto à montagem das escolas, que segue um padrão utilizado em todo país.	A entrevistada ressalta que o franqueado escolhe e o franqueador aprova.
Treinamento do franqueado e seus funcionários	A Fundação Richard Hugh <i>Fisk</i> realiza periodicamente treinamentos e cursos de aperfeiçoamento com professores de Universidades Americanas, para o aprimoramento do idioma.	Segundo a entrevistada, recebeu todos os treinamentos elencados pelo franqueador.
Promoções/publicidade	Propaganda e publicidade recebe todo apoio do franqueador.	A publicidade da <i>Wizard</i> , conforme a entrevistada, está muito boa no momento, pois, antes era só o pedagógico, agora conta com dois MKT mais pedagógico. (sic)
Fornecedores de produtos, equipamentos e demais insumos	Escolha do equipamento totalmente com o apoio do franqueador.	A entrevistada comenta que a <i>Wizard</i> fornece todo o material didático.
Prazo do contrato/outras condições	Não informa.	A entrevistada não informa.
Exclusividade	De acordo com critério rigoroso, é dada concessão apenas para um franqueado por cidade e/ou bairro.	A entrevistada não informa.
Mix de produtos	Não informa.	A entrevistada não informa.
Operação do ponto	Apoio do franqueador.	A entrevistada não informa.
Características individual requeridas do franqueado	É importante que o candidato a franqueado <i>Fisk</i> possua boas noções de Administração. O responsável	Na opinião da entrevistada, as características principais do franqueado é a dedicação e o

	pela coordenação pedagógica da escola deve ter excelente domínio da língua inglesa.	espírito empreendedor.
--	---	------------------------

Formatado pela autora

Da mesma forma que os franqueadores do segmento da alimentação fornecem a matéria prima para a elaboração dos pratos, neste caso o franqueador controla todo o conteúdo didático dos cursos, fornecendo todo o material apostilado.

5.2.3 SEGMENTO DE PERFUMARIA E COSMÉTICOS

a) O Boticário

Alexandre F. Mezzetti é franqueado de O Boticário desde junho de 2004 e, salienta que “as chances de sucesso com franquias são maiores do que trabalhar individualmente, pois a referência do consumidor é a marca e não o estabelecimento”. O comprometimento com o negócio e com a responsabilidade social também é um dos fatores imprescindíveis às características do franqueado.

Quadro 11 – O BOTICÁRIO – Segmento: Perfumaria e Cosméticos

Comparativo da BFF da ABF com a BFF da Franquia citada

Itens do BFF (desenvolvida pela ABF)	Fatores Contratuais da Circular de Oferta da Franquia - BFF (Lei 8955)	Análise Comparativa: Lei 8955 x BFF da Franquia OB (posicionamentos do entrevistado)
Investimento e taxas	R\$ 130 mil, não cobrando taxa de franquia e fundo de propaganda. A taxa mensal de franquia é de 38% sobre compras.	O entrevistado comenta que não foi dentro do esperado, pois este investimento está cada vez ficando mais alto.
Previsão para retorno do capital/margem de lucro	A previsão de retorno é de 18 a 36 meses, com rentabilidade de 10 a 12% do faturamento bruto.	Apesar das oscilações do mercado, o retorno do capital atendeu às expectativas, segundo o entrevistado.
Serviços recebidos do franqueador	Análise do ponto; projeto arquitetônico da loja; manual de operações da franquia; sistema	O entrevistado afirma receber apoio na área de administração, inclusive um programa de informática e

	informatizado para gerenciamento; treinamento gerencial e de vendas; seguro empresarial etc.	organização visual da loja.
Seleção do ponto	Iniciativa do franqueado com sugestão do franqueador, sujeito à aprovação de equipe especializada do franqueador.	O entrevistado diz que ambos escolhem o ponto.
Montagem do ponto	As obras, projeto arquitetônico definido pela franqueadora, móveis, equipamentos e comunicação.	De acordo com o entrevistador o franqueado entra com todas as despesas financeiras e a franqueadora com o <i>know how</i> .
Treinamento do franqueado e seus funcionários	O franqueado tem seis por cento do investimento inicial destinados a despesas de treinamento.	A franqueadora fornece o material do treinamento, o franqueado fica com os custos e a execução desse treinamento, afirma o entrevistador.
Promoções/publicidade	Marketing nacional (propaganda, publicidade e merchandising).	O entrevistado relata que a franqueadora faz a mídia nacional e a franqueada faz a regional.
Fornecedores de produtos, equipamentos e demais insumos.	Fornecidos pela franqueadora, sendo reservado dezoito por cento do investimento inicial para o estoque inicial.	A resposta do entrevistador é que são fornecidos pela franqueadora.
Prazo do contrato/outras condições	Contrato por prazo indeterminado.	O prazo é indeterminado, podendo ser rescindido com aviso prévio de 30 dias, de acordo com o entrevistado.
Exclusividade	É uma unidade de negócio que compreende a comercialização exclusiva a varejo de produtos de perfumaria, cosméticos e acessórios.	Segundo o entrevistador, a exclusividade de venda pode ser por região ou por loja.
Mix de produtos	Produtos de perfumaria, maquiagem, cosméticos e higiene pessoal.	O entrevistado garante que o <i>mix</i> de produtos é bem diversificado, tendo diversas categorias.
Operação do ponto	Operações formatadas pela franqueadora.	De acordo com o entrevistador, o controle é do franqueado, que envia relatório padrão à franqueadora.
Características individuais requeridas do franqueado.	Comprometimento na administração de um determinado mercado; promoção e zelo da imagem da marca; administração de Recursos	Perfil empreendedor, preocupação social com a comunidade que atua, atingir a lucratividade adequada, comprometimento com o negócio e

	Humanos, Financeiros e Materiais.	outros, declara o entrevistador.
--	-----------------------------------	----------------------------------

Formatado pela autora

Chama a atenção neste sistema de franquia que a responsabilidade pelos investimentos promocionais é dividida entre o franqueador que assume a propaganda de âmbito nacional e o franqueado, que assume os investimentos publicitários regionais.

b) L'Acqua di Fiori

A empresária, Maria Isabel Piccini, da *L'Acqua di Fiori*, trabalhava anteriormente em indústrias de médio e grande porte, como funcionária assalariada. Optou entrar no segmento, em particular a franquia em destaque, exclusivamente pela marca já consagrada e declara que inicialmente teve dificuldades de adaptação na operacionalização do negócio. Maria Isabel afirma que há pouca aceitação em inovações e mudanças no sistema de franquia e quando ocorre o retorno é muito demorado. Já é parceira nesse segmento há muitos anos, mantendo-se com sucesso no mesmo pelo seu perfil empreendedor e dinâmico.

Quadro 12 – L'Acqua di Fiori – Segmento: Perfumaria e Cosméticos

Comparativo da BFF da ABF X BFF da Franquia citada

Itens do BFF (desenvolvida pela ABF)	Fatores Contratuais da Circular de Oferta da Franquia - BFF (Lei 8955)	Análise Comparativa: Lei 8955 x BFF da Franquia LDF (posicionamentos do entrevistado)
Investimento e taxas	R\$ 36 mil a R\$ 70 mil, excluindo o ponto (luvas) e incluindo estoque inicial. São cobrados <i>royalties</i> de 3% sobre cada venda. Não informa sobre taxa contratual e taxa de publicidade.	A entrevistada comenta que o investimento inicial e taxas totalizaram o montante de R\$ 80.000 (oitenta mil reais), superando assim a previsão dos fatores contratuais da BFF.
Previsão para retorno do capital/margem de lucro	12 a 24 meses. Margem bruta (<i>mark up</i>) de 130% sobre a maioria dos produtos, já descontados os <i>royalties</i> .	Segundo a entrevistada, o período previsto para retorno do capital atendeu as expectativas, de 24 meses.
Serviços recebidos do Franqueador	Assessoria na escolha do ponto. Projeto arquitetônico e suporte para montagem da loja. Treinamento inicial. Suporte operacional.	De acordo com a entrevistada, os serviços recebidos do franqueador foram "quase nenhum". Essa informação é divergente dos apresentados nos fatores contratuais

	Marketing.	do BFF.
Seleção do ponto	Iniciativa do próprio franqueado ou sugestão do franqueador. A decisão final deve passar por aprovação de equipe especializada do franqueador.	Com relação à Seleção do Ponto, a entrevistada relata que foi por conta do franqueado.
Montagem do ponto	Pode ser executada por empreiteira selecionada pelo franqueado ou indicada pelo franqueador. Deve-se obedecer projeto arquitetônico fornecido pelo franqueador.	Idem ao anterior.
Treinamento do franqueado e seus funcionários	O franqueado participa obrigatoriamente de um treinamento abrangendo normas e procedimentos, conhecimento de produtos, operação da loja, treinamento de vendedores e ações de Marketing local.	A entrevistada comenta que o treinamento é realizado pelo franqueador.
Promoções/publicidade	O franqueador realiza campanhas publicitárias nacionais e eventos locais.	As promoções e publicidade, conforme relata a entrevistada é realizada pelo franqueado com apoio do franqueador.
Fornecedores de produtos, equipamentos e demais insumos.	Exclusividade de comercialização dos produtos do franqueador. Não informa sobre exclusividade dos demais insumos para operação.	A entrevistada não informa.
Prazo do contrato/outras condições	Não informa.	De acordo com a informação da entrevistada, o prazo de contrato é por tempo indeterminado.
Exclusividade	Não informa.	A entrevistada afirma que há exclusividade por parte do franqueado.
Mix de produtos	Estabelecido pelo franqueador.	É muito bom, porém, estabelecido pelo franqueador.
Operação do ponto	A central de atendimentos fornece informações sobre pedidos, faturamento, entregas, promoções, lançamentos etc. As gerências regionais prestam assessoria na administração da loja (treinamento, vendas, custos, gerência de estoques etc.)	A entrevistada não informa.

Características individuais requeridas do franqueado.	Dinâmico, competente, com espírito empreendedor, participativo, dedicado e atento às tendências do mercado. A franquia da <i>L'Acqua di Fiori</i> é mais que um produto, é uma parceria de negócios em que o franqueado pode participar ativamente.	O perfil do franqueado deve ser empreendedor e muito dinâmico, segundo características da entrevistada.
---	---	---

Formatado pela autora

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DOS SEGMENTOS

Analisando os formatos de contratos de franquias dos três segmentos, percebe-se claramente como os BFF's podem se tornar instrumentos de adequação institucional.

Mediante os dados disponibilizados pelos franqueados, através da pesquisa, efetuou-se uma análise comparativa específica dos segmentos selecionados. Pôde-se observar que no ramo da alimentação (Casa do Pão de Queijo – Quadro 7 e Vivenda do Camarão – Quadro 8), a franquia Vivenda do Camarão apresentou um diferencial com relação à adequação de um modelo já padronizado pela franquia no que se refere ao atendimento ao cliente, por uma idéia inovadora, porém, exaustivamente testada pela franqueada, conforme relatado anteriormente.

A análise comparativa com o segmento de educação e treinamento tornou-se restrita pela pouca informação fornecida pela franqueada *Wizard*. Em particular, a montagem do ponto, nas Escolas *Fisk* (Quadro 9) ocorreu totalmente por conta do franqueado, porém, na *Wizard* (Quadro 10), o franqueado contou com a opção da escolha e o franqueador a aprovou. Em ambos os casos o material didático e promocional foi fornecido pelo franqueador.

Analisando o segmento de Perfumaria e Cosméticos, no que se refere à seleção e montagem do ponto, o franqueado *L'Acqua di Fiori* (Quadro 12) foi totalmente responsável por essa atividade, porém, O Boticário (Quadro 11) contou com o apoio da franqueadora, inclusive, com o fornecimento do *know how*, segundo relato do franqueado. Outra característica, com informações divergentes, foi quanto aos serviços recebidos do franqueador, definidos como - quase nenhum - pela *L'Acqua di Fiori* e, por outro lado, O Boticário expôs vários benefícios oferecidos pela franqueadora, como se pode observar no Quadro 11, em que o entrevistado declarou ter recebido apoio na área de administração, incluindo programa de informática e orientação na organização visual da loja.

O sistema de franquias apresenta vantagens para o pequeno empreendedor que decide se tornar franqueado. Uma delas é o menor risco: dado o apoio do franqueador, as redes de franquias podem vir a ter uma sobrevivência maior que empreendimentos independentes.

Analisado por uma perspectiva diferente, pode-se descobrir que o sistema de franquia também tem seus aspectos negativos. Aqui serão discutidos três deles, que estão inter-relacionados. O *primeiro* é a concentração de recursos e poder em torno dos proprietários das marcas de sucesso em um setor, dificultando cada vez mais a entrada de competidores independentes (não franqueados), criando o que PORTER (1986) chama de *barreiras de entrada*.

Pela análise dos dados, percebe-se que o capital necessário para operar uma franquia típica é relativamente baixo para os padrões de um negócio, mas alto se considerado esse valor no orçamento de um pequeno empreendedor. A análise do perfil dos franqueados, conforme relato de alguns entrevistados do estudo de casos, sugere que o franqueado tende a ser uma pessoa da classe média, que obtém o capital para investir no empreendimento através de poupança pessoal, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, herança ou endividamento. Normalmente, não possui *know how* e nem estrutura para competir com organizações mais poderosas e/ou construir a sua própria imagem de marca. Resta-lhe, portanto, optar pela franquia.

Pretendeu-se, aqui, direcionar um olhar mais profundo sobre o assunto a fim de elucidar os processos envolvidos nessa prática, procurando identificar as relações intrincadas que se estabelecem entre os envolvidos e as suas conseqüências para o ambiente empresarial.

Nesta análise defende-se que uma marca é também uma instituição, na medida em que traz implícitos valores e significados. Uma marca famosa significa para uma sociedade muito mais do que a simples denominação de um produto. Ela sintetiza os seus mitos, tais como *status* social, comportamentos, hábitos em geral e crenças. Representa, também, no ambiente interno das organizações, o clima predominante e padrões de comportamento. Um empreendedor, ao optar por se tornar franqueado de uma marca famosa está, na verdade, contribuindo para perpetuar esses mitos.

O *segundo* ponto é que o sistema de franquias dificulta o surgimento de inovações, na medida em que o grau de padronização nas redes é muito alto.

As características do negócio, determinadas pelo *business format franchising* implicam na transferência de tecnologia administrativa, além de todo o projeto arquitetônico e engenharia (os itens "serviços recebidos do franqueador", "treinamento" e "operação do ponto"). Concentra a geração de quaisquer inovações nas mãos dos franqueadores, já que normalmente os franqueados não têm poder para desenvolver novos produtos ou determinar o *mix que*, mais uma vez, com raras exceções, demonstrado no caso Vivenda do Camarão. Os proprietários das marcas se beneficiam do sistema para se tornarem produtores também de tecnologia, vendendo-a como um produto. Uma rede de franquias pode ser descrita como um sistema em que o franqueador detém as idéias e controla uma rede de unidades consumidoras dessas idéias, numa intrincada relação de dominação. Embora alguns franqueadores analisados argumentem que os franqueados são parceiros, que a franquia é mais que um produto, que o franqueado deve ser participativo, um segundo tema importante de pesquisa seria avaliar até que ponto esse discurso se verifica na prática.

O *terceiro* ponto é a difusão de modelos administrativos, como a burocracia, através do suporte consultivo e treinamentos existentes nas redes de franquias. Além da marca e da engenharia, um padrão importante incorporado pelos franqueados é o processo de gerenciamento do negócio adquirido através do contrato de franquia. Há uma preocupação muito grande dos franqueadores em estabelecer procedimentos administrativos que proporcionem o sucesso do franqueado, pois tais resultados irão garantir a imagem de qualidade do seu sistema de franquias no mercado. Duas coisas estão em jogo nesse caso: a imagem da marca, que está sendo utilizada por um terceiro e pode ser prejudicada por ações indevidas deste; e a imagem do próprio produto franquia, que depende do sucesso dos franqueados para obter competitividade no mercado. Ao se consolidar num determinado setor e passar a comercializar a sua marca, tecnologia e estrutura, uma organização está também impondo elementos de institucionalização ao ambiente. Basta notar que, no *mix* de produtos de algumas franquias, algumas instituições são incorporadas. Por exemplo, a rede de refeições rápidas *Vivenda do Camarão*, cada vez mais tem incluído itens locais aos seus cardápios. Da mesma forma que os hábitos de consumo dessas sociedades, outros mitos e rituais podem estar sendo incorporados na estrutura administrativa e na engenharia.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho revela que, o sistema de franquias pode representar uma oportunidade de criar ou implantar um centro de distribuição bastante avançado, utilizando-se da marca e experiência empresarial bem sucedida.

Constata-se que há uma crescente demanda no mercado de potenciais empreendedores que vêem no *franchising* uma excelente oportunidade de investir em negócio próprio, sem muitos riscos e mais chances de sucesso. Porém, é necessário estar atento às qualidades essenciais e à correta formatação da franquia desejada. O empreendedor que pretende aderir ao sistema, primeiramente, deve analisá-lo com muita cautela.

Nesse estudo, pode-se verificar que existem algumas características de negócio que precisam ser avaliadas antes de se iniciar um projeto de formatação de uma franquia. A primeira análise é sobre o mercado. Depois, as características que serão determinantes, tais como a qualidade, o preço, a tecnologia, a força da marca e a confiabilidade que ela representa, além do investimento inicial, os serviços oferecidos, previsão para retorno, treinamento etc.

O sistema de franquias apresenta vantagens para o pequeno empreendedor que decide se tornar franqueado. A estabilidade é, sem dúvida, um fator importante, assim como o acesso a tecnologias que o empreendedor iniciante levaria anos

para conquistar se resolvesse atuar de forma independente. Além desses, tem-se a imagem de marca, cuja importância já foi discutida anteriormente.

O franqueado pode optar por uma marca forte, aceita pelo público consumidor, com *know-how* estabelecido e que atue num mercado em expansão. É fundamental que o franqueado busque uma franquia bem estruturada. Um franqueador que preste assistência não apenas na fase de implantação do negócio, como também no decorrer da manutenção da franquia, sobretudo se o franqueado não possui experiência no ramo assistência: quanto à escolha do ponto, orientação financeira para obtenção de capital inicial, treinamento do franqueado e funcionários da rede.

Entretanto, vale citar, quanto custa tudo isso para o franqueado? Custa o pagamento de uma taxa inicial e de *royalties* periódicos, valores estes que devem ser controlados pelo franqueado, a fim de verificar se os serviços oferecidos são compatíveis com as taxas cobradas, e se estes custos adicionais estão sendo corretamente utilizados nos fins a que se destinam.

Outro aspecto importante antes de iniciar um projeto de franquia é que, o futuro empreendedor deve elaborar um estudo detalhado sobre a viabilidade do negócio e um competente trabalho de *marketing*, especialmente se for uma novidade e se possível, com o acompanhamento de um especialista do setor. Por isso, é imprescindível neste processo que o franqueado faça um estudo da viabilidade do negócio, para averiguar se a rentabilidade que o investimento lhe proporcionará será suficiente para cobrir os custos de um empreendimento tradicional e também os custos extras do sistema e ainda possibilitar uma margem de lucro satisfatória.

Naturalmente, cada projeto de formatação tem suas características específicas de acordo com o segmento de negócio. Porém, qualquer que seja o segmento, a determinação de desenvolver um projeto inteligente exige abordar o sistema de uma forma simples e objetiva.

Um projeto de formatação de uma franquia bem elaborado tem que ir além da documentação legal (circular de oferta da franquia, pré-contrato e contrato de franquia) como salientado neste trabalho. É preciso desenvolver outras

sistemáticas, como proteger a sua operação de *franchising* através de um projeto bem profissional e acompanhamento institucional.

Em todo o contexto apresentado e de todo o processo de pesquisa desenvolvido, é importante ressaltar o papel do BFF como o norteador das ações de franqueadores e franqueados: todos seguem o processo previsto na base teórica, quais sejam a divulgação da circular de oferta da franquia, termo de confiabilidade, pré contrato e o contrato definitivo, denominado BFF. Este último, apesar de numa primeira análise surgir como um bloqueador da criatividade do franqueado, percebe-se, pelos relatos dos estudos de caso, que podem ter flexibilizados os termos previstos no contrato inicial, desde que, sejam convencidos os franqueadores da viabilidade da nova proposta para a característica do BFF que está sendo questionada pelo franqueado.

Entretanto, é importante ressaltar que todas as evidências levantadas neste estudo, podem ser verificadas com maior propriedade, em estudos descritivos com maior número de casos, ampliando-se, inclusive, o número de setores envolvidos. Outro tipo de investigação poderia verificar os setores que mais atraem investidores, e principalmente, se essa atração tem a ver com a maior ou menor flexibilidade do BFF apresentado pelo franqueador. De qualquer forma, espera-se que este trabalho contribua para o aprofundamento do estudo das características do *Business Format Franchising – BFF-*, como um guia para novos empreendedores e estudiosos desse sistema de comercialização, que envolve dois elos importantes da cadeia de distribuição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. Disponível em: <http://www.abf.com.br/informa.htm>. Acesso em: setembro de 2003.

ABRÃO, Nelson. *Da franquia comercial (franchising)*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1984.

ALVARES, Manuel S.B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

AMERICAN BAR ASSOCIATION. *Forum on franchising*. 1995-96. Directory ABA, 1995.

_____. *Franchising protection: laws against termination and the establishment of additional franchises*. Chicago : ABA, 1990.

ANDRADE, Jorge Pereira. *Contratos de franquia e leasing*. São Paulo : Atlas, 1993.

APRENDA mais sobre o *franchising*. Disponível em: <http://www.guiadofranchising.com.br/>. Acesso em: novembro de 2003 e fevereiro de 2004

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. *Guia oficial de franquias*. São Paulo: Editora Empreendedor, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Rio de Janeiro. Normas ABNT sobre documentação. Rio de Janeiro, 2000.

BABCOCK, Cheryl R. *Franchising: advance organizers*. Lincoln : University of Nebraska, s.d.

BARROSO, Luis Felizardo. O relacionamento entre franqueador e franqueado. *Revista Administração Técnica de Gerência*, v.5, n.7, p.81-83.fev.1992.

BARROSO, Luiz Felizardo. *Franchising e Direito*. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARD, Daniel Alberto. *Como escolher a franquia certa: as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia*. São Paulo: Atlas, 2000

BERNARD, Daniel Alberto. *Franchising: avalie este investimento*. São Paulo: Atlas, 1992.

BERNFELD, Lisa I. *Public relations for the franchising: how to create your own publicity*. Washington, D.C. : LI Books, 1990.

BOONE, C.E., KURTZ, D.L. *Marketing Contemporâneo*. 8 edição. Rio de Janeiro: LTC, 1998

CASA do Pão de Queijo. Disponível em <http://www.casadopaodequeijo.cm.br/>. Acesso em março 2004 e abril de 2005.

CHERTO, Marcelo Raposo, *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

CHERTO, Marcelo Raposo, HAYES, John P. *Quem tem medo do franchising – porque vale a pena investir numa franquia*. São Paulo: Instituto Franchising Comércio e Eventos – Cherto, 1996.

CHERTO, Marcelo Raposo. *O franchising e a Lei*. São Paulo: Instituto Franchising Comercial de Eventos – Cherto, 1996

CHERTO, Marcelo. *100 franquias internacionais inéditas no Brasil*. São Paulo, 1994.

_____. *Franchising na prática*. São Paulo : Makron, 1994

_____. *Franchising e a Lei*. São Paulo.: Instituto Franchising Comércio e Eventos, 1996.

CHERTO, Marcelo Raposo, RIZZO, Marcus. *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. São Paulo: Makron Books, 1991

CHERTO, Marcelo Raposo, RIZZO, Marcus. *Franchising, franchise ou franquia? Marketing*. São Paulo: Referência, v.21, n.6, junho, 1988

CHURCHILL Jr., G. A. *Marketing Research: Methodological foundation*. Chicago, 1987.

CLÉMENT, Jean-Paul. *Quinze ans de jurisprudence franchise (les cent décisions qui ont fait la franchise) 1973-1988*. Paris : IREFF, 1988.

CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. *Franchising*. Rio de Janeiro : Forense, 1992.

ENCYCLOPÉDIE pratique de la franchise commerciale et industrielle. Paris : IREFF, 1985.

FARIA, Werter R. *Direito de concorrência e contrato de distribuição*. Porto Alegre : Fabris, 1992.

FERRAZ, Eduardo. Franquias da rede MCDonald's estão com problemas financeiros. *Revista Exame*, Ed. 722, p. 50-54, set.2000.

Fisk Idiomas. Disponível em <http://www.fisk.com.br/>. Acesso em abril de 2005.

FIGUEIREDO, K.E.; ARKADER, R. Da distribuição física ao *Supply Shain*, Tecnológica, 1998.

FLEURY, Paulo Fernando, WANKE, Peter, FIGUEIREDO, Kleber Fossati (org.). *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000. 369 p. (Coleção COPPEAD de Administração)

FOSTER, Dennis L. O livro completo do *franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995

FOSTER, Denis L. *The complete franchise book*. Califórnia: Prima *Publishing and Communications*, 1987.

FRANCHISING: uma alternativa de negócio. Negócio Independente x franquia. Disponível em: <http://www.guiadofranqueado.com.br/artigo>. Acesso em: dezembro de 2003.

_____. *Franchising*: uma estratégia de marketing e de distribuição. São Paulo: ABF, 1987.

_____. Franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n.2, p. 109-131, maio/ago. 2000.

GARGOLLO, Javier Arce. *El contrato de franquicia*. México: Themis, 1994.

GELMAN, Jacques. *Franchising*: como comprar sua franquia passo a passo. Revista Exame, v.22, n.26-A, p.5-42, dez.1990.

GUIMARÃES, Maria Eliana G. C. de Q. Processos de Internacionalização de Empresas Nacionais. Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, julho de 2002. p.116.

HALL, PETER. *Franchising* : uma nova de negociar . Lisboa : presença, 1990

HOW to organize a franchise advisory council. Washington, D.C.: *International Franchising Association*, 1979.

INSTITUTO *Franchising*. *50 franquias na medida do seu bolso*. São Paulo, 1994.

INSTITUTO *Franchising* (<http://www.franquia.com.br/cherto>). Mas afinal, vale à pena usar o *franchising*? *Revista Administração de Negócios*, p. 10-14, jan.1997.

INTERNATION FRANCHISE ASSOCIATION. *Answers to the 21 most commonly asked question about franchising*. Washington : IFA, 1990.

JORNAL do *franchising*. Disponível em: <http://www.institutofranchising.com.br/>. Acesso em: fevereiro de 2004.

JUSTIS, Robert T. *Franchising*. Justis, 1985.

JUSTIS, R. *Franchising: managing your success international*. São Paulo: IBF/LSU (apostila), 1991.

KEILA, Gerson. O *franchising* e seus números. *Revista Franquia & Cia.*, n. 14, p.8-10, jan./fev. 2001.

KEUP, Erwin. *Franchise bible: a comprehensive guide*. Grants Pass: Oasis Press, 1991.

KINCH, John E. *Franchising: the inside story. How to start your own business and succeed!* Wilmington: TriMark, 1986

KLARFELD, Peter J. *Covenants against competition in franchise agreements*. Chicago: American Bar Association, 1992.

- KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.
- _____. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *La franchise commerciale*. Paris: Presse Universitaires de France, 1990.
- KOTLER, P.; LEVY, S. *Broadening the concept of Marketing*. *Journal of Marketing*. Chicago: AMA, v.33, n.1, winter, 1969 p.10-15
- L'Acqua Di Fiori*. Disponível em: <http://www.lacquadifiori.com.br/>. Acesso em março e abril de 2004.
- LEITE, Roberto Cintra. *Franchising na criação de novos negócios*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITE, R.C. *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVALLIANT, Ted. *The complete guide to franchising in Canada*. Toronto: Macmillan, 1992.
- LEVITT, T. *Marketing para o desenvolvimento de negócios*. São Paulo: Cultrix, 1974
- LOBO, Jorge. *Contrato de franchising*. Rio de Janeiro: Forense, 1994.
- LOVE, John F. *McDonald's: Behind the arches*. Nova York: Batam Books, 1995.
- MACCARTHY, E.J. *Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- MACCARTHY, E.J.; PERREAULT JR., W. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1997, 397p.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAQUIAVEL. *O príncipe – comentários de Napoleão Bonaparte*. 12 ed. São Paulo: Hemus, 1996.
- MARTINS, F. *Contratos e obrigações comerciais*. Rio de Janeiro: Forense, 1990.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAURO, Paulo César. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. São Paulo: Nobel, 1994.
- MEILER, Wilson M. *O franchising passado a limpo: uma experiência empresarial: uma lição de marketing*. Curitiba: Posigraf, 1992.
- MENDELSON, Martin. *A essência do franchising*. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- MENDEZ, Max de, LEHNISCH, Jean Pierre. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo: Nobel, 1991.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony*. In MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. *Organizational environments: ritual and rationality*. Udated Edition. London: Sange, 1992.

MILITELLI, Marco Aurélio. *Franchising: como tornar sua empresa uma franquia*. São Paulo: Sebrae, 1996.

MORAIS NETO, D. D.. Contrato de *franchising*. *Bahia Forense*. Salvador: v.32, n., janeiro/junho, 1990.

_____. Multinacionais brasileiras disputam mercados. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 30.jul.2001. Economia – Globalização. Caderno B. p.16.

NEVES, Carlos. RH em *franchising*. *Revista T&D*, v.3, n.27, p.32-35, mar. 1995.

O BOTICÁRIO. Disponível em <http://www.boticario.com.br/>. Acesso em março de 2004 e abril de 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luis de. Tratado da Metodologia Científica: projeto de pesquisa TCC, monografia, dissertação. São Paulo: Pioneira: 1997.

PERROW, C. *Complex organizations: a critical essay*. New York: McGraw-Hill, 1986.

PINTO, Carlos Ruben. *As características essenciais de um bom franqueado*. Disponível em: www.guiadofranchising.com.br/artigos. Acesso em: dezembro de 2004.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RADAR FRANCHISE. Disponível em: <http://www.e-franchisesolutions.com.br/>. Acesso em março e maio de 2005.

RANDAZZO, S. *A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

REVISTA FRANQUIA & CIA. Disponível em: <http://www.franquiacia.com.br/>. Acesso em dezembro de 2004 e março de 2005.

_____. RIZZO, M. *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. São Paulo: Markron Books do Brasil, 1991.

RIZZO, M.M.A. Investigue antes de investir. IBF (apostila), 1990.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SCHNEIDER, Alexandre Alves. *Franchising: a teoria á pratica*. São Paulo: Maltese, 1991.

SCHWARTZ, José Castro. *Franchising: o que é, como funciona*. Brasília: SEBRAE, 1994.

SHERMAN, Andrew J. *Franchising and licensing: two ways do build your business*. New York: Amacom, 1991.

SILVA, A.L.; ALCÂNTARA, R.C. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. *Revista de Administração*, v. 36, n.3, p. 49 – 58, jul/set. 2001

SOUZA, Marcos Gouvêa de & NEMER, Artur. *Marca e Distribuição*. São Paulo: Makron Books, 1993.

SOUTO, Marcos Juruena Villela. *A regulamentação do contrato de franquia*. Relatório IOB de jurisprudência, n.2, p.43-46, jan.1992.

WIZARD INTERNEXUS Idiomas. Disponível em: <http://www.wizard.com.br/>. Acesso em março de 2004 e abril de 2005.

ANEXOS

ANEXO I

LEI 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994

DISPÕE SOBRE O CONTRATO DE FRANQUIA EMPRESARIAL (*FRANCHISING*) E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O Presidente da República

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

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

Art. 2º) 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.

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

I – histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II – balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III – indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando

especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

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

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

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

VII – especificações quanto ao:

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

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

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

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

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (*royalties*);

b) aluguel de equipamentos ou *ponto comercial*;

c) *taxa de publicidade* ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

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

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

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

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

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

a) supervisão de rede;

b) *serviços de orientação e outros prestados ao franqueado*;

c) *treinamento do franqueado*, especificando duração, conteúdo e custos;

d) *treinamento dos funcionários* do franqueado;

e) manuais de franquia;

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

g) *layout e padrões arquitetônicos* nas instalações do franqueado;

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

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

a) *“know-how”* ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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

Art. 4º) A *Circular de Oferta de Franquia* deverá ser entregue ao candidato 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 à empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º) (VETADO)

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

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

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

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

Art. 10º) Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dia após sua publicação.

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

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

Itamar Franco

Ciro Ferreira Gomes

Elcio Álvares

Anexo II ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* E O CÓDIGO DE ÉTICA:

a) *FRANCHISING*

1. Todo associado deve se conduzir de acordo com os preceitos da moral e da boa conduta, obedecendo a Constituição do Brasil e o Código de Auto-Regulamentação da ABF, resguardando e defendendo o Sistema de *Franchising*, utilizando sempre o conceito de parceria e boa-fé inerentes aos relacionamentos decorrentes do próprio Sistema.
2. Não deve ser realizada a venda, promoção ou oferta pelos associados de franquias, produtos ou serviços que possam tendenciar a enganos ou ilusões de potenciais compradores.
3. O associado não deve utilizar e / ou imitar marcas registradas, razão social ou nome comercial, *slogan* ou outra marca de identificação de outro negócio, nacional ou estrangeiro, que possa vir a iludir ou enganar terceiros.
4. O associado não deve se engajar em qualquer forma de pirâmide ou distribuição em cadeia de produtos ou serviços.
5. Todos os anúncios, promoções ou qualquer meio de divulgação de franquias, produtos ou serviços devem ser claros e transparentes, livre de ambigüidades, de maneira a serem considerados na sua totalidade, na forma como serão lidos e entendidos por aqueles a quem foi dirigido.
6. Todas as informações sobre a franquia, bem como aquelas relevantes para o relacionamento franqueador-franqueado, devem ser entregues aos candidatos a franqueados através de documentos por escrito, estabelecendo claramente os princípios desta relação, suas

particularidades, direitos e obrigações, precedendo sempre a qualquer compromisso formal entre as partes.

7. As questões financeiras e / ou comerciais das franquias devem ser amplamente discutidas entre as partes, visando sempre a transparência das negociações, através de demonstrações factuais, qualificando área geográfica, época e período de tempo analisados.

Os associados devem sempre envidar seus melhores e maiores esforços para resolver conflitos e disputas conseqüentes da relação de franquia através da comunicação direta e boa-fé, considerando a opção de mediação e arbitragem oferecidas pela Comissão de Ética da ABF.

b) Franqueadores

Conforme relata Foster (1995), a conduta ética pode ser assegurada observando-se os seguintes princípios:

1. em todas as transações, considere os interesses do seu cliente em primeiro lugar;
2. seja receptivo aos aconselhamentos componentes do seu franqueador, fornecedor e colegas;
3. compre e venda produtos sem prejudicar ninguém, buscando obter o máximo de valor para cada cliente;
4. busque permanentemente expandir seu conhecimento a respeito dos seus produtos, preços e opções;
5. adote e defenda a honestidade e a sinceridade na compra e na venda e, se necessário, coloque o interesse dos seus clientes antes dos seus;
6. demonstre presteza e cortesia em todo contato com o público, fornecedores e seu franqueador;
7. aconselhe e ajude aos outros franqueadores, sempre que a ocasião permitir; coopere com todas as organizações e pessoas envolvidas com as

atividades destinadas a aumentar o grau de profissionalismo do *franchising* e do seu ramo de negócios.

Anexo III Formulário de Pesquisa

Características do Formato do Negócio de Franquias: Estudo de Casos	
Nome do Franqueado:	
Empresa / Franquia:	
Ramo de Atividade:	
Início da Operação: / / Cidade: UF:	
Itens que compõem as Características do BFF	Pareceres do franqueado
Investimento inicial e taxas: quanto? Quanto? Atendeu as expectativas?	
Qual foi a previsão para retorno do capital/margem de lucro?	
Quais foram, realmente, os serviços recebidos do franqueador?	
Seleção do ponto: por conta do franqueador ou franqueado?	
Montagem do ponto: por conta do franqueador ou franqueado?	
Treinamento do franqueado e seus funcionários	
Promoções/publicidade	
Fornecedores de produtos, equipamentos e demais insumos	
Prazo do contrato/outras condições	
Exclusividade na região? Exclusividade de produtos?	
Mix de produtos	

Operação do ponto	
Características individuais requeridas do franqueado.	

Anexo III - continuação

Perguntas adicionais:

1. Qual era a atividade, ou função, do franqueado antes da decisão de optar ao sistema de franquias?
2. Porque não optou por outro tipo de negócio independente e sim pela franquias?
3. Inicialmente, teve muitas dificuldades de operacionalização do negócio? Como solucionou?
4. A rede de franquias aceita mudanças ou sugestões do franqueado? Como?