

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GEOVANA VEDAN ALVES

**MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE
FRANQUEADOR E FRANQUEADOS**

**CURITIBA
2012**

GEOVANA VEDAN ALVES

**MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE
FRANQUEADOR E FRANQUEADOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Telma

**CURITIBA
2012**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que tem me dado graça para conduzir minha vida acadêmica, juntamente com capacidade de conciliar as obrigações profissionais e familiares presentes na vida de qualquer ser humano.

Ao meu esposo, que a todo o momento demonstrou enorme paciência, mesmo quando foi privado da minha presença para que eu pudesse concluir esta etapa fundamental para minha formação profissional.

À minha mãe, a minha principal orientadora em todas as fases da minha existência, quem me deu grandes exemplos de perseverança na busca dos meus sonhos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVOS	
1.1.1 Objetivo Geral.....	6
1.1.2 Objetivo Específico	7
1.2 JUSTIFICATIVA	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 MARKETING	8
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	9
2.3 COMPOSTOS DE MARKETING	13
2.3.1 Produto	14
2.3.2 Preço	15
2.3.3 Praça	16
2.3.4 Promoção	16
2.4. O QUE É FRANQUIA?	17
2.4.1 Crescimento da implementação das Franquias no Brasil	19
2.4.2 Microfranquias	22
2.5. PERFIL DOS FRANQUEADOS	23
2.6. VANTAGENS E DESAFIOS DO <i>FRANCHISING</i>	25
2.6.1 Franqueador	27
2.6.2 Franqueado	28
2.6.3 Terminologias Adotadas	29
2.7. MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUIA E FRANQUEADOR.	30
3 LEGISLAÇÃO DE FRANQUIAS	34
4 CASE DE SUCESSO	37
4.1. CASE YAZIGI INTERNEXUS	37
4.2. Diretrizes para um relacionamento de franquias eficaz	40
4.3. Fundo de Marketing	44
5 ANEXO	46
5.1. Lei Nº 8.955, De 15 De Dezembro De 1994	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual, onde as empresas estão em uma batalha constante pelo consumidor e o número de concorrentes é cada vez maior independentemente da área de negócio, além de consumidores cada vez mais exigentes, observa-se o crescimento de um ramo de negócios que até alguns anos atrás era desconhecido por boa parte dos empresários brasileiros.

Entretanto, nos últimos anos, o sistema de franquia alcançou um lugar de destaque na vida econômica do Brasil. De acordo com números divulgados pela ABF-Associação Brasileira de *Franshising*, a atividade denominada como franchising é responsável por 2,1% do Produto Interno Bruto brasileiro, com um faturamento anual de 75.987 bilhões de reais.

Resumidamente, podemos atribuir esse resultado ao surgimento das franquias, à necessidade de expansão da indústria norte-americana. O fim da Segunda Guerra induz a procura de colaboração entre comerciantes e empresários de outras regiões do país, iniciando assim um sistema de franquias, ou seja, a união ou colaboração de empresários independentes com o objetivo de atingir a um mesmo resultado: um crescimento da economia e independência financeira.

Podemos citar como pioneiras a implementarem um sistema de franquias a General Motors e a Coca-Cola, o que proporcionou a elas uma enorme expansão territorial de seus negócios, assim como um grande crescimento econômico.

No Brasil, as primeiras franquias começaram a surgir no início da década de 60, com o lançamento de algumas escolas de idiomas. Na década de 70, há uma ativa expansão dos franqueadores americanos em todo o mundo, inclusive no Brasil, que recebe a rede Mcdonalds.

Juridicamente, a franquia é formada através dos contratos pactuados entre o Franqueador e o Franqueado. Mas, tecnicamente falando, *franchising* não é um negócio ou uma indústria, sim um método para condução de negócios. Franchising é um sistema de distribuição no qual um fornecedor concede à outra parte interessada o direito de comercializar seus produtos ou serviços.

No âmbito de marketing, o sistema de *Franshising* tem como os maiores desafios o relacionamento com cliente e a imagem da empresa franqueada, já que a

franquia utiliza a marca e comercializa os “produtos” de uma matriz. Esta pode ser definida como um novo canal de distribuição e que será administrada por “terceiros” – o franqueado, considerando a força que a marca ainda hoje exerce sobre a decisão de compra do consumidor, mesmo diante da globalização e revolução digital.

Levando em consideração que o relacionamento marca x consumidor é desenvolvido por uma série de ações de marketing, vê-se a necessidade de uma abordagem mais criteriosa sobre como vem sendo feito este relacionamento e como os valores e posicionamento da marca vêm sendo estabelecidos. Porém, a priori, será feita uma introdução sobre o conceito e marketing, composto mercadológico, definição de franquia e as vantagens e desvantagens do sistema.

Para fazermos uma abordagem mais específica, será feito um estudo de um caso sobre o relacionamento de marketing da escola de idiomas Yasigi Internexus. Também será feito uma dissertação mediante conceitos já estabelecidos por autores de renome, sobre uma correta condução de relacionamento entre Franqueado x Franqueador.

Sendo assim, em vista de todo o exposto, verifica-se claramente que o Sistema de Franquias tem demonstrado grande crescimento no mercado brasileiro, sendo certo que, conforme visto acima, o referido sistema está envolto em uma estrutura complexa agregada por valores de ordem jurídica, que são de fundamental importância para o sucesso da franquia. Portanto, a pesquisa será uma análise teórico-empírica, juntamente com um estudo de um caso verídico e atual.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar o marketing de relacionamento entre franqueador e franqueado, levantando quais são os resultados apresentados mediante ao método utilizado atualmente. O trabalho será feito através de uma pesquisa teórico-empírica.

1.1.2 Objetivo Específico

- Analisar o crescimento da implementação de franquias no Brasil.
- Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre a legislação das Franquias no Brasil, e se ela tem sido aplicada.
- Traçar o perfil dos investidores
- Levantar alguns modelos de marketing e relacionamento entre franquia e franqueador.
- Pesquisar se o franqueado entende e tem a mesma percepção de missão, visão e valor da marca.
- Avaliar um caso de relacionamento de marketing e comunicação entre Franqueado x franqueador com resultado satisfatório.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com a explosão do crescimento de expansão de franquias no Brasil, muitos empreendedores optam pela maneira simplificada de aquisição de um novo negócio: a Franquia. Este modelo empreendedor tem ganhado força no comércio e hoje estão presentes em todo o Brasil, até mesmo em cidades do interior.

Autores renomados e pesquisas recentes da área de marketing reafirmam a extrema necessidade da realização de pesquisas de marketing sobre como vem sendo feito o relacionamento com a matriz e suas franquias.

Possuímos uma Franquia em família, portanto isso também justifica o interesse pelo tema. Queremos analisar se o marketing de relacionamento está atingindo o seu objetivo, já que a percepção da qualidade por parte dos clientes é diferente em cada loja, e claro, da matriz também.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

A expressão Marketing se origina da palavra inglesa “*market*”, cuja tradução é mercado, mas pode ser conceituada de diferentes formas. Contudo, ficaremos apenas com a definição de KOTLER e Armstrong (2007, p.03), que caracteriza o marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”

Hoje, a função do marketing vai muito além de propagandas, promoções e ações estratégicas para influenciar o público e podemos considerar como sua principal atribuição o relacionamento com os clientes.

Uma das definições que KOTLER (1999, p. 155) dá ao Marketing cabe perfeitamente com o tema deste trabalho. De acordo com ele, Marketing é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente, além de delegar como seus dois principais objetivos o de atrair nova freguesia, prometendo – lhes valor superior e de manter e cultivar clientela atual, proporcionando- lhes satisfação.

De uma maneira bastante simplificada, KOTLER (1999, p. 54) afirma que “Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas.”

Marketing é uma orientação organizativa da gestão, que, através do conhecimento científico do mercado e das necessidades, desejos e valores do cliente, permite à empresa dar satisfação à sua clientela e receber em retorno do seu mercado a possibilidade de realizar os seus objetivos, definidos a partir do próprio mercado.

Uma das definições que KOTLER dá ao Marketing cabe perfeitamente com o tema deste trabalho. De acordo com ele, Marketing é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente, além de delegar como seus dois principais objetivos o de atrair nova freguesia, prometendo – lhes valor superior e de manter e cultivar clientela atual, proporcionando- lhes satisfação.

“*Marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para

criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. (KOTLER, 2000, p. 30).

Portanto, podemos dizer que o marketing é uma ferramenta de extrema importância para as empresas, pois além de trazer várias vantagens competitivas, também gera renda para as mesmas.

Enfim, marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços. É um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas, que consegue além de todas as outras vantagens mencionadas, produzir renda para as empresas.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O objetivo do Marketing é mais do que simplesmente atrair novos clientes e criar transações; é reter os clientes e expandir os negócios deles com a empresa. Para isso, o profissional de marketing tem que entrar em ação e construir relacionamentos fortes, ao ponto de proporcionar, de forma consistente, valor superior para o cliente.

Três passos importantes do marketing são: entender o mercado e às necessidades dos seus clientes; elaborar uma estratégia de marketing orientada para o cliente e construir programas de marketing. Tudo isso, segundo KOTLER (1999, pg. 155), leva ao quarto e mais importante passo: construir relacionamentos lucrativos com o consumidor.

Na virada para o século XX, os comerciantes e os banqueiros conheciam seus consumidores, pois viviam na mesma vizinhança e sabiam quais eram as necessidades bancárias de compras de cada um deles. Praticava-se a forma mais pura de CRM (Customer Relationship Management) ou gerência de relacionamento com clientes. A massificação da comercialização e as franquias distanciaram as relações com os clientes. Com o início do novo milênio, as empresas estão começando a alavancar a Tecnologia da Informação para retornar aos princípios da loja e do banco.

Nesse contexto ambiental, surge a oportunidade para a prática da estratégia de marketing de relacionamento, que consiste na introdução de um novo paradigma

para as relações de troca no mercado. O marketing de relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

(Revista Eletrônica de Contabilidade, 2005, p.10)

As primeiras incursões teóricas sobre o tema, relativas à cooperação e interdependência mútuas entre os atores de *marketing*, foram realizadas por MCGARRY no início da década de 1950, e, posteriormente, por ADLER, nos anos 1960, abordando a existência de relacionamentos simbióticos entre empresas, além dos tradicionais relacionamentos com os intermediários (PARVATIYAR, SHETH, 2000).

No entanto, a atenção dos teóricos apenas se voltou para o entendimento das formas porque se produziu o complexo relacionamento entre vendedores e compradores a partir de meados da década de 1980, no bojo do sucesso das empresas japonesas nos mercados internacionais e em resposta a mudanças no comportamento do consumidor ocidental.

Os desenvolvimentos teóricos que se seguiram – ao final da década de 1980 e na década de 1990 – acompanharam e estimularam as preocupações das empresas quanto à melhoria das relações com os clientes, em busca de maior competitividade. Em 1992, por exemplo, DUGAY e Salaman (1992) observavam que, nos Estados Unidos e no Reino Unido, as empresas se voltavam para um novo paradigma em que as relações com o cliente eram a base do desenvolvimento de novas estruturas organizacionais e de reorganização do trabalho, acompanhando a adoção de práticas gerenciais como *just-in-time*, gestão da qualidade e programas de mudança da cultura organizacional.

Nesse contexto, o termo “*marketing* de relacionamento” acabou se impondo para designar o campo de estudos que analisa os relacionamentos entre as organizações e seus clientes, no âmbito da disciplina de Marketing.

Os estudos das relações entre empresas e consumidores viriam a ser desenvolvidos particularmente no âmbito das pesquisas sobre satisfação do consumidor (OLIVER, 1997; AGUSTÍN e SINGH, 2005) e qualidade de serviços, e mais recentemente, dentro da abordagem conhecida como CRM (*customer relationship management*).

A gestão de relacionamento com o cliente CRM talvez seja o conceito mais importante do marketing moderno. Recentemente, o CRM deixou apenas de ser definido como armazenagem e administração de dados dos clientes e assumiu um significado mais amplo, como processo geral de construir e manter relacionamentos com o cliente, entregando-lhes valor superior e satisfação. Ela lida com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes.

KOTLER e ARMSTRONG (1955, pg. 192) reafirmam que a chave para criar relacionamentos duradouros com o cliente é criar valor superior e satisfação para ele. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de serem fiéis e conceder às empresas uma participação maior em seus negócios e ainda influenciar futuros consumidores. E a satisfação deles depende do que percebem em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas.

Com a intensificação da concorrência nos dias de hoje, as empresas perceberam que precisam tratar os clientes de maneira diferenciada. Os consumidores têm muito mais opções e não precisam ser leais a nenhuma instituição. A tentativa desesperada agora é de descobrir formas de gerenciar com eficiência os relacionamentos com os clientes; não apenas conquistar novos, mas principalmente reter os que já existem. A tecnologia de informação, na forma de sofisticados bancos de dados alimentados pelo comércio eletrônico de dispositivos de pontos de venda, de caixas automáticos e outros pontos de contato com os clientes, está alterando os papéis do *marketing* e do gerenciamento de clientes. As bases de informações e de conhecimento existem em grande quantidade e estão sendo alavancadas para adicionar nova lucratividade e para administrar as relações com os clientes em processo de mudança.

Esta nova ordem de relacionamento pode ser observada em todas as áreas de "*business*". Mudanças drásticas estão ocorrendo no modo como as empresas se relacionam com seus clientes. As empresas de ontem se voltavam ao marketing de massa para todos os consumidores que poderem atingir. As empresas de hoje constroem relacionamentos mais diretos e duradouros com clientes mais cuidadosamente selecionados.

Segundo a REVISTA ELETRÔNICA DE CONTABILIDADE, 2005,p.3) para criar um ambiente bem-sucedido de vendas e marketing, uma instituição financeira precisa ter uma visão panorâmica dos clientes atuais e potenciais. Munida de

informações abrangentes, a instituição estará capacitada para filtrar e analisar as informações sobre clientes existentes e prospectivos. Assim, terá as informações vitais de que precisa para tomar as decisões rápidas, que afetam a rentabilidade do negócio.

Para que seja possível a uma empresa oferecer serviços atrativos aos seus clientes, é necessário que ela conheça seus consumidores e acompanhe a evolução de suas necessidades continuamente. Isto pode ser efetuado através do marketing de relacionamento.

Conforme BRETZKE (2001), o relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de marketing de relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

Até a metade dos anos 90, a maioria das organizações concentrava seus esforços em colocar no mercado os seus produtos e serviços da forma mais rápida e ampla possível, auferindo com isso maiores lucros. Concretizado o negócio, seus clientes passavam a não ser mais importantes, já que a sua preocupação era sempre buscar novos consumidores e não preservar necessariamente os que já haviam conquistado. Podemos dizer que hoje o marketing de relacionamento é uma evolução dos conceitos de marketing e comunicação, e, por isso mesmo, se trata do diferencial competitivo que o setor financeiro está buscando para liderar mercados.

Portanto, a grande meta da gestão de relacionamento com o cliente é produzir um alto valor dele, que consiste nos valores do cliente ao longo do tempo descontados e associados de todos os clientes atuais e potenciais da empresa. Sem dúvida, quanto mais fiéis são os clientes lucrativos da empresa, maior é o valor do cliente. O valor do cliente pode ser uma medida melhor do desempenho de uma empresa do que as vendas atuais ou a participação de mercado. Enquanto as vendas e a participação de mercado refletem o passado, o valor do cliente sugere o futuro. Enfim, as empresas devem administrar cuidadosamente o valor do cliente. Elas devem ver os clientes como patrimônio que precisam ser administrados e maximizados.

2.3 COMPOSTOS DE MARKETING

Algo que não poderíamos deixar de mencionar nesse trabalho, que tem como norte de explicação o Marketing são os famosos “quatro P’s”. Este conceito foi criado pelo autor norte-americano Jarome McCarthy em 1960 e popularizado por Kotler tempos depois. Os quatro P’s são o produto (*product*), o preço (*price*), a promoção (*promotion*) e o ponto de venda (*point of sale*).

COSTA (1987, p.130) define o composto mercadológico como sendo “a seleção e a combinação de instrumentos que uma empresa resolve adotar para alcançar os objetivos de mercado dentro de um prazo pré-determinado”.

Percebe-se que o marketing é utilizado pelas empresas para alcançar seus objetivos ou ainda para obter uma resposta de seus consumidores. Para KOTLER e ARMSTRONG (2007), composto mercadológico é um conjunto de ferramentas de marketing e táticas controláveis que, utilizadas pela empresa, produzem a resposta desejada pelo mercado-alvo.

O composto de Marketing, também conhecido como Mix de Marketing, basicamente são formas de influenciar os canais de comercialização e os consumidores finais.

Portanto, o propósito do marketing é equilibrar as funções do produto, preço e praça para melhorar o relacionamento entre empresa x consumidor.

O composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo, conforme FIGURA 1

Os consumidores estão no centro de tudo. A meta é criar valor para o cliente e construir relacionamentos fortes e lucrativos com ele.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2003, p. 47), orientada pela estratégica de marketing, a empresa deve desenvolver um mix de marketing integrado composto de fatores sob seu controle – produto, preço, praça e promoção. Para encontrar o melhor mix e a melhor estratégia de marketing, a empresa deve se engajar na análise, no planejamento, na implementação e no controle de marketing. Por meio dessas atividades, ela observa e se adapta aos participantes e controla as forças do ambiente de marketing.

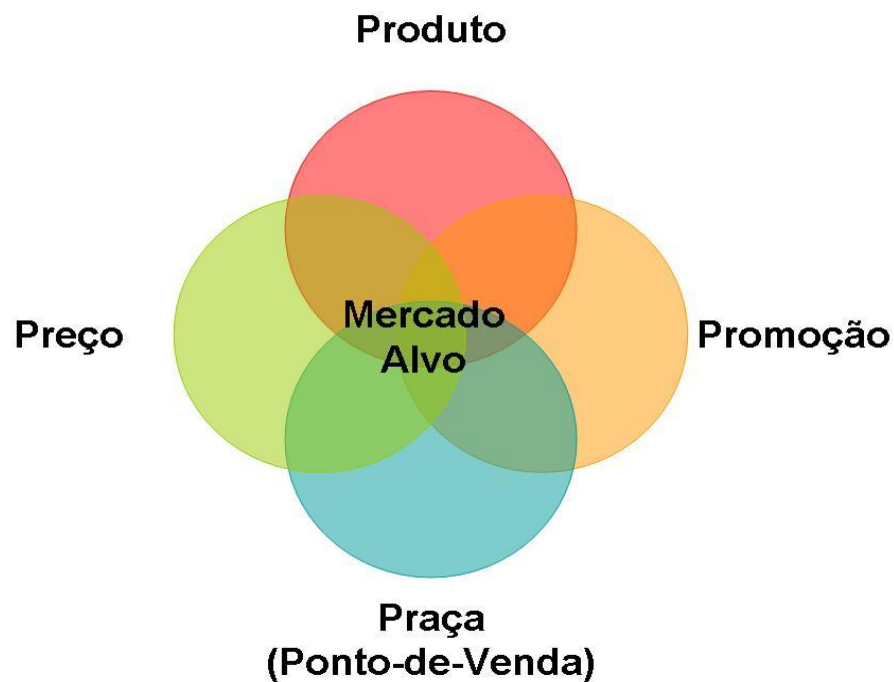


Figura 1 Composto de Marketing

2.3.1 Produto

Podemos dizer que o produto é o elemento mais importante do composto mercadológico, pois todas as atividades da empresa se justificam pela sua existência. Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida e que satisfaça as necessidades e desejos de um mercado. Produto inclui não só bens ou prestação de serviços, mas também marcas, embalagens e outras particularidades. Não necessariamente o produto precisa ser físico. Eles podem existir fisicamente, mas também disponibilizar serviços, pessoas, locais, organizações, idéias, etc.

Para KOTLER e ARMSTRONG (2003 p. 204), produto é algo que possa ser oferecido a um mercado, para apreciação, aquisição, uso, consumo ou satisfazer a um desejo ou uma necessidade.

Segundo DENIS SANTINI (2001) tudo o que se refere ao produto ou serviço em si, como formulação física, características, produção, qualidade, marca, design e embalagem.

Os atributos do produto o tornam mais competitivo e diferenciado. Para KOTLER e ARMSTRONG (2007), desenvolver um produto envolve definir os benefícios que ele oferecerá. Esses benefícios são comunicados e entregues por meio de atributos do produto como qualidade, estilo, design, embalagem, rotulagem e marca. Dentre todos esses benefícios apontados, podemos destacar a qualidade. Esta é que “dará” ao produto a capacidade de desempenhar suas funções. A qualidade também gerará confiança ao consumidor e a partir dela que será mensurado o desempenho do produto, podendo ter o peso decisório para uma próxima compra e influência para novos consumidores.

Portanto, o produto é um elemento – chave da oferta do mercado. O planejamento do mix de marketing começa com sua formulação e criação, depois passa a ser uma oferta que proporcione valor aos clientes – alvos.

2.3.2 Preço

O preço é o único componente do mix de marketing que gera receita e é um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade.

De forma geral, SANTINI e GARCIA (2011) conceituam preço como política de custos, descontos, formas e prazos de pagamento;

KOTLER e ARMSTRONG (2007) definem preço de uma forma restrita como a quantidade em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. De maneira mais ampla, preço é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

Historicamente, o preço tem sido o principal fator que afeta a escolha do comprador. Nas últimas décadas, fatores não relativos ao preço tem ganho maior importância. Entretanto, o preço ainda é um dos elementos mais importantes na determinação da participação de mercado e lucratividade de uma empresa.

Preço é um dos elementos mais flexíveis do composto de marketing, diferentemente do produto, por exemplo, onde o preço pode ser alterado rapidamente. Esta situação de alteração de preço pode acontecer com frequência

para certos produtos e a adaptação ao mercado pode ser considerado o fator mais responsável por estas alterações.

KOTLER e ARMSTRONG (2007) mencionam que uma boa determinação de preços começa com um entendimento completo do valor que um produto ou serviço criam para o clientes. A determinação de preços baseada no valor usa a percepção que os compradores têm do valor, e não do custo.

2.3.3 Praça

Poucos fabricantes vendem seus produtos diretamente aos consumidores finais. Em vez disso, a maioria utiliza intermediários para levar seus produtos ao mercado. Eles tentam montar um canal de marketing (ou canal de distribuição) – um conjunto de organizações independentes, que ajudam a tornar um produto ou serviço disponível pra o consumo ou uso por um consumidor final ou usuário organizacional.

KOTLER E ARMSTRONG (2007) dizem que o ponto de venda do produto de uma empresa afeta diretamente todas as outras decisões de marketing.

SANTINI e GARCIA (2011) definiram praça como tarefas necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo através de canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte.

“A praça (distribuição) deve tornar os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais corretos, quando os consumidores o desejarem”. (McCARTHY E PERREAULT, 1997, p.181)

2.3.4 Promoção

Para SANTINI e GARCIA (2011), promoção são todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, propaganda, etc.

Segundo McCarthy e Perreault (1997, p.230), o principal trabalho da promoção é dizer aos consumidores – alvo que o produto certo está disponível, no preço certo e na praça (canal de distribuição) corretamente.

Kotler e Armstrong (2007) definem promoção como sendo parte do “mix de promoção”. Este mix é composto de:

Propaganda: qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, bens ou serviços com um patrocinador identificado.

Promoção de vendas: incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço

Relações Públicas: Desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de boa imagem corporativa e administração ou contenção de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis.

Venda pessoal: apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa com o propósito de realizar vendas e desenvolver relacionamentos com os clientes.

Marketing direto: contatos diretos com consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo, com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros, fazendo uso de mala direta, telefone, TV de resposta direta, e-mail, Internet e outras ferramentas para se comunicar diretamente com consumidores específicos.

Ou seja, ter produto de qualidade, um preço que garanta a empresa um posicionamento adequado, criar promoções que divulguem os pontos fortes dos produtos e serviços e trabalhar o atendimento e outras ações de interação com o consumidor no ponto de venda são os pressupostos de uma estratégia de marketing.

2.4 O QUE É FRANQUIA?

Nos últimos anos, o sistema de franquia alcançou um lugar de destaque na vida econômica do Brasil. De acordo com números divulgados pela ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, a atividade denominada como

franchising é responsável por 2,1% do Produto Interno Bruto brasileiro, com um faturamento anual de 75.987 bilhões de reais.

Para CHERTO (2006), o *Franchising* pode ser definido como uma das muitas estratégias da qual uma organização pode fazer uso para expandir seus negócios e resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo da sua existência, cobrindo o mercado e ecoando de forma eficaz seus produtos e/ou serviços.

Essa estratégia, mais do que muitas outras, permite à empresa estabelecer e controlar a forma de interação desses consumidores-alvos e do mercado geral com seus produtos mais próximos do ideal.

Trata-se de uma Estratégia de Expansão de Negócios via Cobertura e Penetração de Mercado, e, portanto, de uma Estratégia de Marketing e de Distribuição. Ou seja, as Franquias concedidas por uma organização de qualquer espécie devem ser consideradas como um Canal de Vendas ou um Canal de Consumo para os produtos e / ou serviços fabricados, gerados ou distribuídos pela mesma. Um dos vários Canais de Vendas que uma organização, com ou sem fins lucrativos, pode utilizar.

O termo franquia nasceu na Idade Média, proveniente do francês antigo, que significa a transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva. Entretanto, o sistema de Franchising, no modelo que encontramos atualmente, teve sua origem registrada no século XIX, nos Estados Unidos da América, mais especificamente no ano 1862. A empresa I. M Singer & Co. , que atuava no mercado de fabricação de máquinas de costura, começou a conceder o direito de uso de sua marca e de comercialização de suas máquinas para comerciantes locais, utilizando então de forma despretensiosa inicialmente a fórmula de franchising, assim resolvendo seus problemas com a distribuição de seus produtos.

A necessidade de expansão da indústria norte-americana induziu a procura de colaboração entre comerciantes e empresários de outras regiões do país, iniciando assim um sistema de franquias, ou seja, a união ou colaboração de empresários independentes com o objetivo de atingir um mesmo resultado.

Podemos citar como pioneiras a implementarem o sistema de franquias a General Motors e a Coca-Cola, o que proporcionou uma grande expansão territorial de seus negócios, assim como um grande crescimento econômico.

Após a 2ª Guerra Mundial, o crescimento e desenvolvimento do sistema de franquias têm como responsáveis o grande número de pequenos investidores, imigrantes e soldados americanos que retornaram do campo de batalha desempregados, procurando um novo meio de sustento. O sistema de franquias foi uma grande porta de oportunidade que se abria para esses visionários.

2.4.1 CRESCIMENTO DAS FRANQUIAS NO BRASIL.

Já no Brasil, as primeiras franquias começaram a surgir no início da década de 60, com o lançamento da escola de idiomas Yázigy e CCAA. Nos anos de 70, há uma ativa expansão dos franqueadores americanos em todo o mundo, inclusive o Brasil, que recebe a rede McDonald's. (Dados ABF) Hoje conseguimos visualizar este modelo de negócios em várias cidades, sendo grandes ou pequenas, atendendo à demanda dos empresários, que nele encontram motivação para iniciarem seus negócios.

O aumento do número de franquias é constatado por todos no mercado brasileiro. Segundo a ABF, o segmento de franquias do Brasil encerrou o ano de 2010 com um crescimento de 20,4%, em relação ao ano anterior. O número foi maior do que as expectativas do setor, que esperavam um crescimento de 14 a 19%. Constatou-se que essa expansão resultou na abertura de mais de 57 mil novos postos de trabalho. Conforme podemos observar os gráficos abaixo, a expansão do setor no Brasil se vê em cada cidade, seja ela pequena ou uma grande metrópole e está presente, atendendo à demanda dos empresários que nele encontram motivação para iniciarem seus negócios.

Um ano tão promissor como foi 2011: é nisso que aposta o setor de franquias para os próximos 12 meses. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), a estimativa é de que o mercado pode crescer até 15% em 2012. "Já para os próximos anos, estamos contando com o que chamamos de otimismo

responsável. Esperamos crescer, mas estamos de olho no que vai acontecer na economia brasileira", diz a vice-presidente da ABF, Cristina Franco.

A expectativa de manter o setor crescendo acima dos 10% neste ano se apoia nos estudos iniciais do balanço de 2011. A ABF calcula que o *franchising* faturou R\$ 86 bilhões no ano passado e que o aumento no número de marcas e de unidades atingirá os 10%.

Para 2012, a expectativa em relação à expansão das redes e unidades também é boa. A associação projeta um crescimento de 8% em número de marcas e de 10% no de unidades, franqueadas ou próprias.

De acordo com a vice-presidente da ABF, não há como destacar um segmento do *franchising* em particular como responsável pelas boas expectativas. Para ela, os números são resultado da evolução do setor como um todo. "Para crescer dois dígitos por seis anos seguidos, foi necessária a contribuição de todos os segmentos do *franchising*. Em resumo, todas as áreas estão crescendo", comenta.

Para Cristina, o *franchising* vem fazendo sucesso devido à estrutura e à maturidade que mostrou nos últimos anos. "Sem dúvidas, nós já atingimos a maturidade no mercado nacional. Instalamos no Brasil as melhores práticas que o sistema pode oferecer. Treinamento, fundo de marketing, contratos claros e suporte operacional", diz ela. A evolução do setor pode ser observada na FIGURA 2:



FIGURA 2 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO NO SETOR DE FRANQUIAS

Fonte: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=13&origem=sobreosetor>>

A vice-presidente comenta ainda que os altos aluguéis comerciais e as pesadas taxas tributárias são alguns dos fatores que impedem uma evolução ainda maior do *franchising* no país. "Esses dois fatores precisam ser repensados para que a economia possa se movimentar e para que mais postos e pontos de venda sejam estabelecidos através do sistema de franchising", afirma. Porém, mesmo com alguns fatores, que de certo modo dificultam o avanço do setor, podemos observar na Figura 2.1 que as redes têm crescido de maneira acelerada.



FIGURA 2.1 EVOLUÇÃO DAS REDES

Fonte:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=13&origem=sobreosetor>>

Segundo entrevista concedida ao site *suafranquia.com*, Ricardo Camargo, diretor executivo da ABF, comenta o crescimento do setor. Ele diz que outro fator que impulsiona o *franchising* é a presença cada vez mais marcante das mulheres no mercado de trabalho. "Ao deixar o lar para trabalhar, a mulher precisa comprar

roupas, sapatos, acessórios. Além disso, abre espaço para uma série de serviços oferecidos por meio do sistema de franchising como de lavanderia, costura, jardinagem, alimentação, cuidado com idosos”.

Em 2011, os segmentos que mais cresceram foram os de Hotelaria e Turismo (85,9%), Móveis, Decoração e Presentes (35%) e Esportes, Saúde, Beleza e Lazer (24,3%). Em 2012, as apostas são para os setores de Serviços, impulsionadas pelas microfranquias – modelo de negócio com investimento até R\$ 50 mil, e de Hotelaria e Turismo. “São setores que contam com poucas empresas utilizando o modelo de franquias, mas que têm atraído muito a atenção do mercado”, disse Camargo.

O franchising ainda se beneficiará da Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil, eventos esportivos que ocorrerão em 2014 e 2016, respectivamente. O mercado das cidades que sediarão os jogos, como o Rio de Janeiro, estará aquecido com o desenvolvimento e manutenção de centros comerciais, estádios e aeroportos. “Será uma excelente oportunidade para mostrar marcas brasileiras para turistas de todo o mundo”, ressaltou o diretor da associação.

Mesmo com números e perspectivas tão positivas, a dúvida é se o franchising pode viver um momento de saturação. Para Camargo, não. “O franchising é só o modelo de operação. Isso nunca estará saturado”, disse. Segundo o diretor, o mercado de alimentação estava saturado, mas foi reinventado com as franquias de iogurtes e posteriormente com o *fast food* de comida saudável. “Ninguém é dono do mercado. Sempre prevalecerá a boa ideia, o senso de oportunidade”, enfatizou.

O setor ainda deve manter o seu crescimento, “ainda há muito mercado a ser explorado, tanto em produtos como em serviços”, disse o diretor, que finalizou: “O franchising é a melhor alternativa quando uma marca precisa crescer rápido para atender a demanda de seus consumidores”.

2.4.2 Microfranquias

Desde 2009, o setor vem consolidando mais um formato de franquia: as microfranquias. O conceito define as redes que têm como custo total de implantação

até R\$ 50 mil. Segundo Cristina, as microfranquias entraram no mercado acompanhando o crescimento das classes C e D, que emergiram graças à boa situação econômica do País. "Elas são opções de empreendimentos formais destinados à nova classe média. Hoje é possível pensar em negócios para empresários com poder aquisitivo menor", explica a diretora da ABF .

As microfranquias representam 14% do total das marcas de franquias no Brasil, com 260 redes e 12 mil unidades - próprias e franqueadas. De acordo com a ABF, a estimativa é de que este mercado crescerá cerca de 20% em 2012. Na média entre os dois modelos, o setor projeta crescer 15% este ano.

2.5 PERFIL DOS FRANQUEADOS

O perfil dos franqueados atualmente pode ser definido como jovens de meia idade, com escolaridade superior, donos de um capital de investimento, este proveniente de poupanças ou fundos de garantia, segundo pesquisa da ABF.

Para se definir o perfil ideal de um franqueado, é preciso observar quais são as estratégias da organização em médio e em longo prazo, levando-se em conta o mercado de franquia, concorrência, projeto de expansão etc. Cada companhia tem, ou deveria ter um perfil ideal na seleção dos franqueados, pois este modelo não é padrão para todas, pois como mencionamos acima, cada organização tem sua particularidade e objetivos de negócio.

Entretanto, a qualidade indispensável é o espírito empreendedor, mas não basta simplesmente querer fazer dinheiro e ter seu próprio negócio: tem que ser "apaixonado", como menciona em artigo para a ABF, Mario Ponci (diretor de expansão da Chilli Beans).

"Costumo dizer que é mais fácil ensinar a fazer fluxo de caixa ou gestão de capital de giro do que ensinar alguém a gostar do negócio" (Mario Ponci)

Um candidato a franqueado tem que ter brilho nos olhos para falar da marca, conhecimento do produto e afinidade com o universo da marca escolhida. Este terá muito mais chances de brigar pelo seu negócio, de enfrentar adversidades e trabalhar duro pelo sucesso. Agregue a isso o fato de que é difícil empreender no Brasil: um ambiente burocrático para abertura e desenvolvimento dos negócios em

geral. Se a pessoa não tem esse perfil persistente, não é apaixonada pelo que faz e vai ficar tentada a desistir na primeira dificuldade do mercado.

São comuns candidatos a franqueados irem atrás daquelas marcas que têm o melhor e mais rápido retorno do investimento. É claro que uma rede de franquias deve dar retorno do investimento em um prazo de tempo adequado, mas se o seu objetivo é fazer dinheiro, esqueça; o melhor é investir seu capital na aplicação de um respeitável banco, conforme aconselha Mario Ponci.

Segundo estudos realizados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), a taxa de mortalidade de empresas nos primeiros anos de vida é de 23% para os negócios próprios, contra 1% para os negócios franqueados. Assim, diante do fato de que a implantação de um negócio franqueado é uma alternativa mais segura do que a implantação de um negócio próprio, torna-se cada vez mais importante a realização de um bom processo de seleção do franqueado.

Não se trata de avaliar apenas as condições financeiras do candidato, mas também o seu perfil para o negócio pretendido. Ocorre, porém, que a pressa de muitos franqueadores pela abertura de novas unidades pode acabar se transformando em uma arma contra a própria rede, motivo pelo qual é fundamental escolher franqueados que tenham perfil adequado para a operação do negócio.

Em primeiro lugar, o processo de seleção da rede deve ser criterioso e imparcial. O franqueador deve avaliar tanto o potencial financeiro do candidato como a sua condição de operar a unidade. Para tanto, pode se utilizar ferramentas de RH, entrevistas, análise de perfil psicológico e avaliações, entre outros métodos. O franqueador deve solicitar documentos e certidões que comprovem a situação de regularidade do candidato. Por outro lado, deve revelar números reais ao candidato. Não adianta nada inventar números apenas para captar candidatos, pois essa será uma captação de problemas. Os documentos e informações que tenham caráter confidencial só podem ser disponibilizados aos candidatos mediante prévia assinatura de um Termo de Confidencialidade e Sigilo. Se o candidato apresentar as características que o franqueador julgar importantes, este deverá lhe entregar uma via da Circular de Oferta de Franquia (COF), com o cuidado de guardar prova da entrega desse material.

O candidato precisa agir com transparência, afinal, é ele quem estará à frente do negócio. Ele deve também se identificar com o negócio e estar disposto a

dedicar-se à operação. O candidato deve analisar cuidadosamente a Circular de Oferta de Franquia, submetendo-a a análise de um profissional especializado. É importante conversar com franqueados da rede e com aqueles que tenham se desligado da marca, pois esses contatos mostrarão como de fato é a operação da franquia.

2.6 VANTAGENS E DESAFIOS DO *FRANCHISING*.

Segundos estudos do SEBRAE, as franquias, de um modo geral, oferecem ao franqueado vantagens e, em alguns casos, certos riscos. Recomendam-se antes da assinatura do contrato definitivo, alguns cuidados básicos, considerando os diversos tipos e modalidades de franquias, buscando maior segurança, entre as partes.

Vantagens oferecidas pelas Franquias:

- Perspectiva de sucesso de um negócio já experimentado, com marca consagrada no mercado.
- Planejamento e pesquisas, orientações e aperfeiçoamentos sob a responsabilidade do franqueador.
- Conhecimento do mercado, pontos fortes e fracos, com apoio de especialistas.

- Instalação (comunicação visual/arquitetura).

- Economia de escala em compras de maiores volumes e custos de propaganda, promoções.

- Maiores facilidades de acesso a créditos.
- Retorno mais rápido que em negócios independentes.
- Independência Jurídica.

Riscos apresentados pelas franquias:

- Excesso de Controle Externo (auditorias) por parte do franqueador.
- Limitação da Autonomia, do mercado e da criatividade do franqueado.
- Excesso de Duração do Contrato (longo prazo).
- Custo da Aquisição da Franquia (taxas), com riscos de não cumprimento das cláusulas contratuais.
- Erros de Seleção na Escolha (falta de escrúpulos ou inadequação de perfil).
- Localização Exclusiva da Franquia (franqueado pode ser impedido de usar o ponto, em caso de rescisão contratual).
- Os riscos apresentados dependem do tipo ou modalidade da franquia.

Segundo entrevista concedida por Nelio de Castro Gomes, diretor da Central de Franquias & Bureau de Negócios, ao decidir pela franquia mais adequada ao seu perfil, o candidato a franqueado deve se ater a três pontos principais:

- Rentabilidade do negócio;
- Prazo de retorno do capital investido (*payback*);
- Investimento adequado ao seu capital.

O sistema de franchising brasileiro está plenamente consolidado, porém, ainda é comum que se encontre com candidatos desinformados, investindo todo seu capital em uma empresa com a qual não se identifica, ou ainda, sem estudo prévio de viabilidade, unicamente por entender que a marca em questão é atrativa. Segundo Nelio de Castro Gomes, o perfil de candidatos empreendedores vem melhorando. Ano a ano esses empreendedores procuram conhecer cada vez mais a empresa em que irão investir, buscando mais segurança em seu capital. É de suma importância que o franqueado realize um estudo de viabilidade do negócio, para poder checar se o valor das taxas cobradas pela franqueadora não irão influenciar negativamente no resultado final.

Muitos candidatos nos dias atuais ainda se deixam levar pela emoção na hora de adquirir uma franquia. Cabe ao franqueador, frear essas emoções, e traçar um plano de negócios individualizado, projetando ganhos e investimento, ponto de equilíbrio e *pay back*.

Além desses cuidados, o candidato a franqueado deve visitar outras unidades da marca, conversar com franqueados, experimentar os produtos / serviços. Normalmente, o contrato de franquia é um documento de adesão, padronizado, mas mesmo assim, deve ser apresentado a um advogado de confiança.

O critério de território ou área de abrangência é outro item essencial para que a rentabilidade se mantenha com o passar dos anos. O chamado canibalismo, prática em que a mesma rede permite abertura de unidades muito próximas umas das outras, está quase extinto. No entanto, é bom cuidar desse item na hora de ler a Circular de Oferta de Franquia (documento com dados e padrões da rede que o franqueador deve entregar ao interessado).

Existem atualmente no mercado muitas novas marcas que apresentam boas oportunidades de crescimento, especialmente oferecendo exclusividade no território por estar iniciando o processo de expansão. Um dos caminhos mais seguros para o candidato empreendedor é buscar orientação junto a uma empresa de consultoria em franchising.

2.6.1 Franqueador.

Desde que a operação de *Franchising* seja estruturada, implantada e gerida de forma adequada, com o envolvimento de profissionais sérios e competentes, o Sistema permite que o Franqueador alcance:

- A rápida expansão da sua rede de pontos de interação com o consumidor, atingindo, portanto, uma melhor cobertura de mercado, sem precisar investir muito, seja em termos de recursos humanos, seja em matéria de recursos financeiros.
- A viabilidade de implementação e funcionamento de uma unidade da rede, mesmo em uma localização tão distante onde a unidade própria nunca alcançaria.
- Maior efetividade em cada uma das unidades que compõe sua rede de pontos exclusivos de venda, prestação de

serviços, pelo simples fato de que, em cada uma delas, o dono estará perto.

- Fortalecimento da marca.
- Geração de receitas adicionais logo no início da aquisição feita pelo franqueado como a taxa de franquia, royalties e outras taxas que seja viáveis e convenientes cobrar dos Franqueados, além de recursos adicionais para investimento em Marketing ou algo do gênero para o qual os Franqueados contribuam.

2.6.2 Franqueado

Segundo CHERTO (2006), desde que se vincule a um Franqueador profissional e sério, cuja operação esteja bem estruturada e conduzida de forma adequada por uma equipe capaz, com uma atitude correta, o Franqueado de forma geral beneficia-se de:

- Uma chance maior de sucesso do que teria se partisse para a implementação de um negócio independente, já que obtém contato com métodos e processos comprovados à experiência e ao suporte do Franqueador com acesso a especialistas e, até certo ponto, também dos demais Franqueados, além de poder operar sob uma marca conhecida, com reputação já consolidada, o que lhe permite realizar o sonho de ser dono do próprio negócio com muito menos riscos do que se decidisse criar um empreendimento saindo do “zero”;

- A possibilidade de participar e se aproveitar de ações de Marketing mais amplas e mais profissionais do que teria condições de realizar individualmente, caso se tornasse o proprietário de um pequeno negócio independente;

Acesso a equipamentos, mercadorias, bens de consumo e serviços a custo mais baixo e em condições de pagamento

geralmente mais vantajosas do que o que obteria um empresário independente do mesmo ramo.

- Menos desperdício de recursos.
- Ter alguém (o Franqueador e sua equipe) dedicado ao desenvolvimento contínuo de novos métodos, novos produtos, novos serviços, novas soluções, novos processos, novos fornecedores e assim por diante;
- Acesso ao conhecimento consolidado proveniente da rede, uma vez que os Franqueados bem estruturados cuidam de criar bancos de dados e bases de soluções disponibilizados para os Franqueados, os quais se beneficiam de conhecimentos a que um pequeno empresário independente jamais teria acesso;

2.6.3 Terminologias adotadas

Franqueador: É a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca, cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio.

Franqueado: Pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia.

Franquia: Pessoa jurídica que participa de determinada rede, utilizando-se do sistema de franquias.

Território: Área de atuação de uma franquia determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade.

Royalties: Remuneração do franqueador em contrapartida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado.

Fundo de propaganda ou fundo de marketing: É um fundo cooperado, administrado pelo franqueador, que pode ter também a participação de franqueados, constituído especificamente para viabilização de ações de marketing e publicidade da rede.

Circular de oferta de franquia: Documento obrigatório pela lei de franquias 8.955 que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia.

2.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUIA E FRANQUEADOR

Segundo CHERTO (2006), um modelo de Franquias é baseado em uma relação comercial de longo prazo entre Franqueado e Franqueadora. Esta relação é gerida por contratos, normas, manuais, estrutura de apoio e processos de controle. Uma relação onde duas partes trocam recursos e conhecimentos em busca de um resultado positivo para ambos

Mesmo que os instrumentos tangíveis para a gestão desta troca (manuais, contratos, sistemas etc.) sejam muito positivos, o sistema continua sendo uma ferramenta entre pessoas que fazem tanta ou mais diferença que conhecimento, processos e sistema.

“As ferramentas de marketing utilizadas por redes que adotam o sistema de franchising são completamente distintas daquelas utilizadas por outros tipos de negócio”. O que torna este processo tão específico? Este foi o objeto de estudos de uma empresa de consultoria norte-americana, a St. Jacques (www.franchisefame.com), que aplicou no início de 2006 pesquisas em profundidade com 30 profissionais de marketing de redes norte-americanas. A consultoria identificou quatro grandes áreas onde se concentrariam os principais desafios destes profissionais:

Comunicação entre franqueador e franqueado.

Posicionamento e direcionamento de marca.

Expansão de negócios num mercado altamente competitivo.

Mensuração do retorno sobre investimentos em marketing, do ponto de vista do franqueador e do franqueado.

Algumas das conclusões deste estudo são válidas para empresas de qualquer porte ou segmento, outras possuem um escopo mais específico. Identificamos algumas conclusões de interesse para redes brasileiras:

A comunicação intra rede é ponto fundamental, sendo a capacidade de trabalhar de modo colaborativo com a rede uma vantagem competitiva apreciável. O desafio de se trabalhar com múltiplos proprietários é ainda mais desafiador do que ter de trabalhar com planejamento, orçamento e recursos limitados. A necessidade de consenso e aprovação por parte de um comitê de pessoas atrasa a implementação de programas de marketing, pois esta é uma atividade na qual o senso de urgência deve prevalecer sobre estruturas de decisão lentas. Além disso, há uma falta de controle inerente ao sistema, ou seja, não é possível simplesmente impor à rede o que deve ser feito.

Crescimento e lucro nem sempre andam juntos. Há um conflito de interesses entre o objetivo do franqueador, que busca gerar um maior faturamento (considerando que os royalties guardam em geral uma proporção com o faturamento bruto) e o objetivo do franqueado, de maximizar os lucros de sua operação.

O posicionamento da marca deve ser trabalhado não somente junto aos clientes finais da rede, mas também junto aos franqueados.

A divulgação da rede em praças onde a marca ainda é desconhecida é o grande desafio das redes.

É fundamental identificar o que leva o consumidor final a adquirir os produtos e serviços comercializados pela rede e o que pode levar a variações regionais expressivas. Se várias redes já se servem de pesquisas de mercado e análises sofisticadas de bases de dados, de modo a orientar a segmentação e o posicionamento do negócio em cada praça, nenhuma métrica emergiu como sendo o indicador definitivo do sucesso de redes de franchising. A grande maioria dos profissionais de marketing dedica um tempo insuficiente na avaliação quantitativa dos resultados de seu trabalho.

Deve ser estabelecida uma confiança mútua a partir do compartilhamento de uma clara visão do negócio. Um representante do franqueador com poder de decisão na organização necessita assegurar a qualidade no relacionamento entre as partes. Os Procedimentos Operacionais Padrão envolvendo o marketing e a comunicação devem estar detalhados nos Manuais Operacionais, além de explicar a forma como são feitos os contatos regulares entre franqueador e franqueados, como mudanças serão comunicadas e a forma como as ações de marketing serão implementadas. Cronogramas e prazos bem definidos e cumpridos reduzem consideravelmente o grau de estresse entre os envolvidos. Um Conselho de Franqueados ativo, com participação efetiva no desenvolvimento das atividades, aumenta o comprometimento interno da rede e evita rupturas indesejáveis no meio do processo. O conceito é simples, a prática é complexa.

É importante salientar que ferramentas de psicometria e de sociometria permitem identificar este tipo de problema potencial já nas fases de seleção e capacitação dos franqueados. Encontrar bons franqueados e promover um crescimento equilibrado são fatores que não dependem de sorte, mas de decisões corretas, planejamento, estratégia e marketing.”

As franquias têm a mesma necessidade de realizar ações de marketing como qualquer outro negócio. O que difere é que elas devem seguir as regras estipuladas pela franqueadora em relação ao tipo de comunicação, linguagem, aplicação de logo e fornecedor.

Na maioria das redes, o franqueado não tem liberdade de realizar ações de marketing sem uma aprovação prévia, porém em muitas redes eles opinam através de um conselho sobre as ações que serão programadas.

Geralmente, as ações e peças são programadas para o ano, de acordo com as datas comemorativas. Os franqueados utilizam esse material de orientação em suas unidades. As redes de varejo são mais criteriosas quanto às ações de marketing nas unidades já que há um impacto direto no ponto de venda, tanto em relação a atrair clientes, como em incrementar vendas em determinadas épocas, quando a concorrência pela atenção do cliente é muito forte.

Além das ações no ponto de venda, hoje as franquias utilizam muito as redes sociais como meio de comunicação para divulgar seus produtos e serviços.

Nas franquias existem dois tipos de ações de marketing. Um deles é o marketing institucional, que envolve a marca e é aplicado pela franqueadora com recursos do Fundo de Propaganda. O outro é o marketing local, para ações que estimulem vendas e atração de clientes, feito com custos total do franqueado.

O Fundo de Propaganda é um valor com que o franqueado contribui sobre o faturamento. O franqueador deve prestar contas da aplicação desses recursos uma vez que é um dinheiro da rede toda.

Claudia Bittencourt é especialista em franquias e diretora e sócia-fundadora da Bittencourt Consultoria.

3 LEGISLAÇÃO DE FRANQUIAS

A relação entre franqueados e franqueador, sob a perspectiva de responsabilidade e obrigações, pode ser observado sob dois ângulos.

Primeiro, é o contrato formal firmado entre as partes, que descreve as responsabilidades e obrigações de cada uma.

O Segundo ângulo é o interesse mútuo pelo crescimento e o fortalecimento da marca, como maior patrimônio de ambas as partes.

Abordaremos nesse capítulo o primeiro ângulo com mais detalhes, que leva em consideração a parte legislatória, hoje responsável por nortear a regulamentação de aquisições de franquia. Basicamente o contrato formal, peça jurídica, de importância inequívoca, deve ser tratado como regulador de relações de longo prazo e precisa ter amplitude, além de abrangência em relação a obrigações e responsabilidades. Supõe detalhamento de operações, questões de territorialidade, utilização da marca e produtos, instâncias decisórias e de representação no sistema, questões de entrada e saída da rede, balizadores de desempenho, suporte e orientação, entre outras.

O sistema de Franquia no Brasil é regulado pela Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994. De acordo com o referido diploma Legal, a "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 semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao 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" (art. 20).

Conforme um exemplo do artigo acima, podemos observar que a legislação brasileira era falha e fraca, pois não existiam grandes números de franquias no Brasil. Como exemplo, a lei 8.955/94, que o *franchising* no Brasil não dispunha de nenhuma legislação específica para regulamentar a atividade. A lei deixava uma lacuna em duas perspectivas. Primeiro aqueles investidores que observavam apenas os números amplos sobre crescimento do setor, e na ansiedade de fazer um bom negócio, deixavam-se levar pela emoção e não analisavam o sistema de direitos e deveres a que seriam submetidos.

Por outro lado, pessoas mais experientes se deparavam com informações insuficientes para tomar a decisão de adquirir ou não uma franquia. Para resolver esse problema e preencher esta lacuna de informações, houve algumas mudanças na lei e criou-se, nos moldes do maior mercado de franchising mundial - os Estados Unidos -, uma legislação cujo fundamento é a apresentação de informações relevantes para possibilitar aos candidatos a franqueados uma decisão de compra bem embasada.

Essas informações são reunidas em um documento chamado Circular de Oferta de Franquia (COF). Ele deve conter de forma clara e acessível às pessoas comuns dados sobre o negócio em si - como foi concebido (formato), dados sobre o franqueador, sua empresa, rede de franquias e demais franqueados e ex-franqueados, além de cópia do contrato de franquia a ser assinado pelo potencial franqueado. <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content>

Além do COF, também foram criados outros mecanismos para assegurar ao franqueado que como o Pré Contrato de Franquia, em termos gerais tem a seguinte definição: é um contrato provisório que contém os elementos essenciais do contrato definitivo, a ser assinado entre o franqueador e a pessoa física (investidor) interessada na franquia. Com ele, é possível concretizar o negócio com a certeza que as regras do jogo estão claras e acordadas. Após sua assinatura, o novo franqueado deverá abrir uma pessoa jurídica (empresa), que será a titular do Contrato de Franquia definitivo. O respaldo legal é fornecido pelo artigo 462 do Código Civil Brasileiro, segundo o qual: 'o contrato preliminar, exceto quanto à forma, deve conter todos os requisitos essenciais ao contrato a ser celebrado'.

O Pré-contrato de Franquia foi valorizado em razão do contrato preliminar ter sido contemplado nas propostas de alteração da Lei 8955/94, o mesmo deixou de ser apenas um mero 'protocolo de intenções', sendo ampliado para dispor todas as condições do contrato definitivo, garantindo direitos, deveres e obrigações entre as partes. Sua vantagem é simples, pois assegura as partes que se comprometem a cumprir o que foi estabelecido inicialmente, levando a juízo o lado que vier a desistir.

Um aspecto importante que deve ser levado em consideração na elaboração do contrato é a eleição do Foro, onde serão resolvidas as questões conflituosas que porventura poderão ocorrer na relação contratual. A tendência hoje no sistema de Franquia é para a Justiça Privada, ou seja, os conflitos poderão ser resolvidos nas Câmaras de Mediação e Arbitragem, em razão da celeridade e do baixo custo do procedimento.

Já o segundo ângulo da relação entre franqueados e franqueador, sob perspectiva de responsabilidade, não condiz apenas à legislação, mas também ao comprometimento de ambas as partes pelo crescimento e fortalecimento da marca, podemos até ousar e dizer que este é o valor maior, que realmente dará base para o sucesso da empresa.

Com estas duas perspectivas bem trabalhadas, ou seja, apoiada em um bom contrato e um alinhamento forte em torno de interesses mútuos, uma rede enfrenta os desafios diários da operação, as variáveis de mercado, os ataques da concorrência e os sucessos e os fracassos. Ela está sempre pronta a se reavaliar, rever suas obrigações e deveres, seus papéis, com disposição, transparência e profissionalismo.

4 CASE DE SUCESSO

4.1 CASE YAZIGI INTERNEXUS

Criada há 60 anos em uma pequena sala no 14º andar do Ed. Britânia na cidade de São Paulo, a Rede Yázigi Internexus (a primeira franquia de serviços do Brasil) tem hoje 420 centros educacionais em todo o território nacional e conta com o trabalho de cerca de quatro mil colaboradores dirigido a 180 mil alunos, faturando R\$235 milhões anualmente.

Dados Importantes:

- **Fundação:** 1950
- **Primeira Franquia:** Centro SP - Ano: 1950
- **Escolas no Brasil:** 420 escolas
- **Número de Alunos:** 180 mil/ano
- **Funcionários:** 4 mil

O grupo Yázigi já havia sido considerado a melhor franquia em sua área no ano de em 2004 e em 2006 trouxe o prêmio geral. Esta foi apenas mais uma conquista de uma empresa em crescimento e com grande reconhecimento. Em entrevista ao site da ABF, a Diretora de Marketing, Márcia Pires, salientou que ao longo dos últimos cinco anos o segmento de educação conseguiu se estabelecer no mercado, chegando ao ponto de se tornar o segundo maior segmento de franchising em volume de negócios, atrás apenas da alimentação.

Uma das grandes vantagens do sistema de franquias é a padronização dos serviços de atendimento e estabelecimento da empresa. Por conta disso, um dos maiores benefícios é o marketing cooperado, pois “O franqueado não precisa ser grande para entrar num ambiente de comunicação de massa de alto custo. Ele vai entrar junto com a rede”, explica Márcia Pires. Ela ressalta: “O sistema de franquia é um sistema de rede, então tudo o que se faz baseado no coletivo tem mais chances de aparecer e funcionar, pois tem menos custo e traz mais vantagem para o cooperado”.

Marcelo Cherto, um dos fundadores da ABF e membro da Academia Brasileira de Marketing, também chama a atenção para a importância desta estratégia. “Faz muito sentido que as ações de marketing sejam cooperadas, de forma que os recursos investidos por cada um dos integrantes da rede se somam aos recursos dos demais, potencializando os resultados”, conta.

Para SANTINI e GARCIA (2011) as ações de Macro Marketing são definidas a partir do conceito geral do negócio e de seu público alvo, sem aprofundar as diferenças regionais. Por exemplo, uma campanha promocional de rede (macro campanha) pode viabilizar a distribuição de prêmios como carros, casas, e outros objetos que agregam valor ao produto ou serviço. Se o franqueado fosse fazer uma promoção sozinho, não conseguiria oferecer prêmios tão impactantes.

Por isso, o Macro Marketing foi e ainda é muito interessante para as redes, uma vez que possibilita o ganho de escala e visibilidade nacional. Por outro lado, muitas vezes essas ações não suprem as necessidades individuais de cada unidade franqueada, principalmente quando a rede possui unidades em diferentes regiões do país. Isso implica públicos diferentes e, portanto, necessidades diferentes. Um bom exemplo é a dificuldade do Yázigi em estabelecer um produto padronizado para todas as unidades da rede, sem deixar de cuidar das peculiaridades de cada região.

Até meados de 2005, as unidades da rede usavam soluções de gestão independentes, não integradas. Com isso, havia uma grande dificuldade da matriz quanto à obtenção de dados consistentes e atualizados da Rede para as atividades de acompanhamento, apoio, controle e cobrança de royalties. Além disso, havia dificuldades em conhecer as verdadeiras necessidades de seus clientes finais, os alunos da Rede, de modo a aperfeiçoar produtos e serviços para melhor atendê-los. Dado o dinamismo pedagógico do Yázigi, outro aspecto fundamental era ter uma solução que, ao longo do tempo, permitisse que cada unidade franqueada se adequasse rapidamente às suas exigências pedagógicas.

A estratégia para corrigir essa deficiência foi em 2005, quando o Yázigi decidiu pela adoção do sistema OPUS de Operação e Gestão das Unidades Franqueadas, com o objetivo de unificar, integrar e centralizar as informações operacionais de toda a Rede. O sistema foi criado especificamente para as suas necessidades e implantado nas centenas de seus pontos de presença no país.

Importante também era que a plataforma OPUS FRANCHISING SYSTEM (no Yázigi batizada de SGY - Sistema de Gestão Yázigi), permitisse ao franqueador acompanhar de perto o desempenho das unidades (BI), garantindo o apoio e o devido controle para a gestão de uma rede de grande porte.

Com os dados operacionais disponíveis online, a plataforma passou a gerar indicadores em tempo real que possibilitaram ao franqueador e gestores das unidades melhorarem o desempenho geral da rede, além de aumentar as vendas, diminuir a evasão de alunos e aperfeiçoando os processos produtivos de forma rápida e abrangente. A implantação do sistema possibilitou ainda o aumento da arrecadação de royalties, rapidez na disseminação de novos modelos pedagógicos, estreitamento do relacionamento com as unidades e alunos e possibilitou um melhor tempo de resposta para atender as necessidades do mercado.

A personalização de ações não é exclusividade das Redes de Franquia. É uma tendência mundial em todos os setores e, por isso, assume papel cada vez mais importante no marketing de qualquer empresa. O nome dessa tendência é Micromarketing, ou planejamento de ações com o máximo de sintonia em relação às necessidades locais dos franqueados.

Para ter sucesso no Micro Marketing, é preciso estar atento, primeiramente, à escolha do ponto, e, posteriormente, às formas de atuação na região em questão. É nesse sentido que o suporte da rede franqueadora e o planejamento de ações de Micromarketing se tornam essenciais. Conhecer o perfil do público alvo local, suas necessidades, desejos e expectativas e identificar parceiros com o perfil deste público são as vertentes principais para ações de marketing local precisas, funcionais e bem sucedidas.

"Manter o negócio competitivo e rentável requer, além de competência, a análise constante de informações, não somente por parte do Franqueado, mas também pelo Franqueador. A padronização de processos e a integração dos dados fornecidos através de relatórios gerenciais permitem ao gestor do negócio a análise com base em indicadores de desempenho constantemente atualizados, auxiliando-o na tomada de decisões." Marcos Pereira, Diretor de Operações do Yázigi.

Além da publicidade nos grandes veículos de comunicação, o Yázigi costuma destinar entre 5 e 8% do faturamento da rede para ações de marketing que envolvem desde panfletagem e promoções a marketing de relacionamento e eventos. Junto com o Yázigi, outras redes se expandem adotando estratégias similares. Como por exemplo, a rede de idiomas Fisk é outra franquia que conquistou o selo de excelência da ABF. Christian Ambros, executivo de Marketing e Supervisor de Franquias, informa que em 2006 a verba de marketing da Fundação Richard H. Fisk chegará a R\$ 8 milhões de reais. O valor envolve uma campanha publicitária em rede nacional, outdoors, adesivos, merchandising e eventos como congressos, feiras e patrocínios. O marketing cooperado também é adotado. “A Fisk realiza semestralmente ações regionais em São Paulo, no Rio de Janeiro e no Paraná com campanhas promocionais que visam à captação de novos alunos”, afirma. “São realizadas reuniões em cada um dos três estados para entender as particularidades de cada região, ouvir os franqueados e aprovar o enfoque das ações”, explica.

Com o crescimento das franquias de idiomas, aparecem eventuais dúvidas acerca da prioridade dada à educação do estudante, afinal, como qualquer negócio, as franquias devem obter resultados financeiros positivos. Por outro lado, há aqueles que acreditam que a qualidade é imprescindível para que uma empresa se estabeleça com sucesso no mercado. “Foi-se o tempo em que ter um produto de qualidade podia ser considerado um diferencial. Hoje, quem não tiver um produto de qualidade, vendido a um preço que o mercado esteja disposto a pagar e divulgado da forma mais adequada, está morto”, conclui Cherto (2006 p. 20).

4.2 DIRETRIZES PARA UM RELACIONAMENTO DE FRANQUIAS EFICAZ.

O marketing de relacionamento é um diferencial competitivo que as empresas e o setor financeiro estão buscando para liderar mercados. Consiste não somente em atrair novos clientes, mas em reter os já existentes, ou seja, enfatiza o relacionamento há longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de

transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes. Os bancos vêm impulsionando a utilização de novas tecnologias no Brasil. O relacionamento com clientes tem recebido atenção crescente, desde que se percebeu que fidelidade e rentabilidade caminham lado a lado, no mesmo ritmo da satisfação dos consumidores.

Peter Drucker (apud KOTLER 1998, p. 80) afirma que, no Marketing, “o sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor” no marketing para franquias encontramos o franqueado como um intermediário desse processo – e, assim como o consumidor, ele também deve ser devidamente conquistado pela franqueadora.

Segundo SANTINI e GARCIA (2011) o franqueado é na verdade, o primeiro cliente da rede. É o consumidor das idéias da franqueadora. E, para transformá-lo em parceiro e torná-lo partidário das propostas da rede, o franqueador precisa, antes de qualquer coisa, “vender” todo esse trabalho para ele.

Portanto, não adianta nada fazer um excelente trabalho no composto de marketing, Afinal mesmo que todos os 4 “Ps” estejam de acordo com o público-alvo, se o franqueado não estiver convencido dos benefícios que essas ações poderão trazer para seu negócio, o franqueador ocorrerá serio risco de não ver o material chegar aos clientes finais.

É importante lembrar que o franqueado é também o responsável por coordenar e motivar a equipe e que são os funcionários dele que representam diretamente a marca perante o consumidor, já que é com eles que o cliente interage lá na ponta. Então é imprescindível valorizar e relacionar-se com o franqueado.

SANTINI e GARCIA (2011) mencionam que se o franqueado é encarado como primeiro consumidor das ideias da franqueadora, é necessário saber o que ele quer, deseja e espera da sua empresa. E, assim, trabalhar para suprir essas necessidades, exatamente como se faz com um cliente. Aplicar a mesma lógica de venda para o consumidor final na relação com o franqueado é um grande e importante passo na construção de um bom relacionamento.

Para cativar esse parceiro, a franqueadora deve pensar na conquista, na fidelização, na customização, enfim, nas mesmas bases de uma relação entre empresa – consumidor. Fazendo uma correlação, podemos dizer que se para o consumidor final, o composto de marketing tem como foco principal é a qualidade do

“P” de produto, já para o “cliente” franqueado é preciso trabalhar outros pontos, como a logística. Para que ele considere o produto bom, é necessário que a franqueadora garanta o recebimento em tempo hábil para que ele consiga preparar a exposição dos itens, a estrutura de vendas e o lançamento, além de treinar sua equipe. Por isso, não basta repassar todos os produtos para o franqueado. É recomendável fornecer informações técnicas, além de olhar as particularidades daquela unidade – até mesmo consultando o franqueado – para formular um mix adequado ao público – consumidor local.

O mesmo se dá como o “P” de Preço. Se para as empresas é comum pensar em trabalhar o preço sob a ótica do posicionamento no mercado, quando se transpõe isso para a relação de uma rede com seus franqueados é necessário considerar as características locais ou regionais e pensar nos concorrentes específicos do ponto de venda em questão. Com isso, seu parceiro se sente valorizado e isso reverte em melhores resultados para ambos dentro da estratégia de preço.

Aplicar o mesmo preço para todas as unidades da rede, em certos casos, pode prejudicar o desempenho de algumas lojas e ainda significar que a franqueadora não enxerga a individualidade do franqueado, em especial quando se trata de redes com unidades localizadas em diferentes estados, havendo assim uma mudança na tributação, que incide nos preços e a diferença crucial a cultural.

A mesma lição serve para o “P” de promoção. Ao lançar uma campanha nacional, o franqueador deve se perguntar se aquela ação vai realmente funcionar em todas as unidades. Se a resposta for “não” é preciso pensar que tipo de ação funcionaria naquela loja específica.

A idéia é fazer com que o franqueado compre sua proposta e seja cada vez mais apoiador e divulgador da rede. Por isso, antes de lançar uma campanha, é preciso primeiro que ela seja apresentada para o franqueado, sempre que possível “comprada” por ele.

Todos os “Ps” mencionados acima são importantes na “venda” para o franqueado. Mas nenhum é tão significativo na relação de marketing para ele quanto o “P” de ponto de venda.

Além de ser, por excelência, a “casa” do franqueado, grande parte do marketing da franqueadora se concentra no ponto de venda. Dessa forma, o primeiro

passo é informar o franqueado sobre o que significa fazer marketing no ponto de venda e conceituar cada uma das ações que ocorram ali.

Se o franqueador não fizer isso, corre o risco de o franqueado não se comprometer o suficiente ou simplesmente não se empenhar no trabalho de marketing na unidade, simplesmente por não ver importância nessas ações. Portanto, ser didático é fundamental para obter discussões maduras e sensatas com os franqueados.

E, para que o franqueado perceba ainda mais esse quarto “P”, o franqueador deve investir na capacitação da equipe dos franqueados, seja por manuais de processos, ou por treinamentos efetivos.

O importante é fazer com que os funcionários estejam preparados para atender bem aos clientes em todas as suas demandas. Assim, quando os resultados surgirem, o franqueado vai perceber que a franqueadora tem um foco claro no trabalho no ponto de venda e que seu papel como franqueado será de dar continuidade e multiplicação as ações.

Não esqueça que marketing é basicamente um conjunto de percepções. Então, o ponto chave dessa estratégia direcionada para o franqueado é fazer com que ele perceba cada um desses 4 “Ps”.

O ponto de venda é reconhecidamente, o campo mais importante do varejo. Afinal, é nesse espaço que ocorre a decisão pela compra. É lá também que o consumidor vivencia a experiência de consumo da marca, interage com a equipe e tem acesso aos produtos e serviços. E como já mencionamos neste trabalho, é o franqueado que conduzirá esta “maquina”, coordenará a equipe, disponibilizará os produtos, cuidará com que as promoções sejam bem divulgadas e conhecerá sua clientela além da região de atuação. E principalmente, é ele quem sentirá se as ações de comunicação da rede estão surtindo os resultados esperados. Portanto, se tem um lugar que o franqueador tem que investir pesado, é no ponto de venda.

Essas ações locais no ponto de venda são chamadas de micromarketing e costumam trazer benefícios tão importantes a cada ponto de venda quanto os das ações nacionais (macromarketing). Portanto, as ações no ponto de venda podem ser divididas em duas grandes linhas: **1° Ações Nacionais:** nas quais a rede toda participa. **2° Ações de micromarketing:** nas quais apenas o franqueado (ou algum franqueado de determinada região) participa.

As ações nacionais são aquelas que qualquer comunicação, seja ela promocional ou institucional, é aplicada em toda região de forma padrão no mesmo período e com o mesmo conteúdo.

Já as ações de micromarketing são uma ótima oportunidade de trabalhar mais focado em uma determinada região. Ambas as ações de marketing, trabalham em conjunto, complementando uma a outra.

Do ponto de vista de Cherto (2006), existem algumas características básicas que fazem parte de todas as operações de Franquias com sucesso de longo prazo, do ponto de vista do relacionamento entre Franqueado e Franqueador, sendo eles:

- Profissionalismo
- Transparência
- Empatia
- Reconhecimento
- Compreensão

4.3 FUNDO DE MARKETING

Reservei um capítulo desse trabalho dedicado a este tema tão polêmico dentro do meio de franquias. Antes mesmo de conceituarmos o que é Fundo de Marketing e sua função, é importante lembrarmos que um dos temas que hoje gera maior desgaste na relação Franqueador X Franqueado, é o Fundo de Marketing.

O tema pode ser uma grande oportunidade de satisfazer a rede franqueadora com uma excelente estratégia de marketing, trazendo grandes resultados para os franqueados e fazendo valer todo valor investido pelo mesmo.

Entretanto, o contrário também pode acontecer. Se o valor do Fundo de Marketing não for bem aplicado e o retorno não gerar bons frutos, os franqueados ficarão desapontados, com o sentimento de investimento sem retorno. A falta de esclarecimento sobre a função e objetivos claros do Fundo de Marketing também faz com que os franqueados, achem no fundo mais uma barreira a ser vencida, ou seja, uma contribuição (seja ela, mensal, semestral ou até mesmo anual) obrigatória, porém sem resultados efetivos.

O objetivo principal de um grupo de franquias em adotar o Fundo de Propaganda e Marketing na rede é o caminho pelo qual a empresa pode apresentar

sugerir e, principalmente, poder ouvir o que pensam os seus franqueados em relação aos caminhos e as ações que a rede fará em cada ano.

Conforme CHERTO (2006, p. 49), um ponto relevante para a criação do Fundo é principalmente fazer com que a rede se sinta participante e comprometida com o caminho que foi traçado e tenha motivação necessária na implantação de cada nova ação.

Há, porém, empresas Franqueadoras que não adotaram o Fundo de Propaganda e Marketing na rede como, por exemplo, O Boticário, que se encarrega de todas as Campanhas Institucionais e Promocionais Nacionais, ficando a cargo do Franqueado o investimento individual de um determinado valor mensal em ações locais.

Independentemente do modelo de contribuição ao Fundo de Marketing adotado pela Franqueadora, as ações de Marketing são de extrema importância para o sucesso de uma rede de franquias, pois para se fazê-la conhecida, necessitará de uma ferramenta de marketing em determinado momento de sua trajetória.

Outro conceito importante é que o Fundo de Marketing trata-se de um investimento a curto, médio e longo prazo, não um gasto ou despesa, como ainda é visto por grande parte dos franqueados.

Um papel importante do Franqueador neste sentido será o de conceituar duramente todo o processo e benefícios que esse investimento trará, não só para imagem e marca da rede, mas também para um resultado positivo de cada unidade franqueadora.

Portanto, em linhas gerais, podemos dizer que as principais funções do fundo são:

- Viabilizar as ações e campanhas promocionais.
- Padronizar todas as ações de marketing da rede.
- Promover maior controle sobre a imagem da empresa no mercado.
- Alcançar maior ganho de escala na produção de matéria de marketing.
- Proporcionar benefícios coletivos e equitativos para todos os franqueados.

5 ANEXO

LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

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

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faz 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 a 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;

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 oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

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 pagado ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidos, 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. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário atual do Brasil, o sistema de franquias está em amplo crescimento em todo o país dentro, das mais diversas áreas e com espaço para todas as marcas, setores, produtos e serviços diferenciados.

Vimos neste trabalho que hoje existe até mesmo uma regulamentação jurídica eficiente e ativa. Desse ponto, podemos concluir que o sistema de franquias caminha para uma formalização. E graças a esta jurisdição eficaz, a área de atuação tem todos os instrumentos necessários para continuar crescendo.

Também analisamos as vantagens e desvantagens do sistema de franquias, que mostra ao interessado na aquisição de uma franquia a necessidade de conhecer a fundo o negócio e saber bem sobre cada um dos detalhes envolvidos em seu almejado empreendimento. A franquia é, com certeza, uma excelente maneira de se obter o sucesso almejado, mas como todo empreendimento, há os riscos e é preciso muita pesquisa e se informar ao máximo.

Já o Marketing vem como fator chave de sucesso para o sistema de franquias. Podemos dizer que o este composto é essencial para o desenvolvimento e consolidação de qualquer franquia; desde a área de alimento até a de vestuário. Observamos através de pesquisa que a padronização para toda a rede nem sempre funciona de forma eficaz. Pois geralmente as franquias estão localizadas em regiões distintas, estas provenientes de cultura e clima diferentes, além de vários outros aspectos de grande influência sobre o consumidor.

REFERÊNCIAS

AGUSTIN, C.; SINGH, J. **Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges**. *Journal of Marketing Research*, v. 42, n. 1, p. 96-108, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Costa, Jane Iara Pereira. **Marketing: Noções básicas**. Florianópolis: Imprensa universitária, 1987.

Marcelo Cherto et al. **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

BERRY, L. **Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives**. *Journal of academy of marketing science*: 1993.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

DU GAY, P.; SALAMAN, G. **The culture of the customer**. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 5, p. 614-633, 1992.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. Boston:McGraw-Hill, 1997.

PARVARTIYAR, A.; SHETH, L. N. **The domain and conceptual foundations of relationship marketing**. In: SHETH, J. N.; PARVARTIYAR, A. (Org). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000, p. 3-38.

Revista Eletrônica de Contabilidade (Curso de Ciências Contábeis UFSM vol.1 N.3 MAR-MAI/2005)

SANTINI, Denis; GARCIA, Filomena. **Marketing para franquias: as melhores práticas para franqueadores e franqueado**. São Paulo: Saraiva 2011.

Cartilha: O que é franquia? **SEBRAE**, SP. Disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)>. Acesso em 03/03/2012

O que é Franchising? **O Portal do Franchising**. Acesso em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home/index.asp?LarguraTela=1276>>. Acesso em 04/05/2012.

ROCHA, Rafael. **Administradores - O Portal da Administração**, João Pessoa. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/publicacoes-sobre-franquias/61137/>>. Acesso em 15/05/2012

O ABC da Franquia. **Tormo & Associados**.

Disponível em: <http://www.tormo.com.br/franquiadores/abc/historia.asp>>.

Acesso em: 17/05/2012

O que é Franchising. **Portal SóFranquias**, Florianópolis. Disponível em:
<<http://www.sofranquias.com.br/conceitos/index1.php?tid=277>>. Acesso em
05/07/2012.

FREITAS, Ernani Cesar. Franquias como Apoio às Estratégias de Marketing e de Competividade: Um Estudo de Caso na Empresa Dumont. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n33. Disponível em:<<http://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/viewFile/1783/1405>>. Acesso 05/05/2012

Revista USP, São Paulo. Disponível em:
<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S008021072008000100005&script=sci_arttext>. Acesso em 10/05/2012.

LAM, Camila. O que você pode aprender com o melhor franqueado do Brasil. **Revista Exame**, São Paulo.
Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-voce-pode-aprender-com-o-melhor-franqueado-do-brasil>>. Acesso 10/07/2012.

Desafios de Marketing em Redes de Franquia. **Netplan Consultoria**, Curitiba.
Disponível em:
<http://www.franquianaweb.com.br/principal/home/?sistema=conteudos%7Cconteudo&id_conteudo=17>. Acesso em 05/08/2012.
Disponível em:<<http://www.suafranquia.com/perfil/mercado/>>. Acesso em 5 mar. 2012.

Conhecer o Mercado. **Portal Sua Franquia**, São Paulo. Disponível em:
<http://www.franquianaweb.com.br/principal/home/?sistema=conteudos%7Cconteudo&id_conteudo=17>. Acesso em 06/07/2012.

Central de Franquias, São Paulo. Disponível em <www.centraldefranquias.com>. Acesso em 09/07/2012.