

**IOLANDA MATTOS SCUZZIATTO**

**O SISTEMA DE FRANCHISING**

**Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de Especialista, no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, 2003.**

**Orientador: Prof. Vicente Pacheco, MSc**

**CURITIBA  
2004**

## RESUMO

**SCUZZIATTO, Iolanda Mattos. O sistema de franchising.** Franquia é um sistema de distribuição, pelo qual o titular de um produto, serviço, ou método devidamente caracterizado por uma marca registrada, concede a outros comerciantes, que se ligam ao titular por relação contínua, licença e assistência para a expansão do produto no mercado. A franquia pode ser uma alternativa de expansão de baixo risco para organizações que possuem um bom produto e uma boa marca. Ou seja, ao invés 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. No contrato de franquia (*franchising*) estão de um lado, os franqueadores (*franchisor*) e, de outro, o franqueado (*franchisee*). No Brasil, as empresas começaram a chamar suas operações de franquia em meados da década de 80. O retorno do capital do investidor depende muito da escolha do tipo e qualidade da franquia. Neste estudo, delinear-se-á como é o funcionamento do *Sistema de Franquias*: histórico evolutivo das franquias; as franquias brasileiras; as estratégias de *marketing* que vêm sendo implementadas atualmente para que o negócio se torne mais rentável; exemplos de algumas franquias brasileiras de sucesso no ramo de alimentos, escolas de inglês, escola de informática para crianças e produtos de beleza. Quem procurar uma franquia deve ser em princípio o primeiro comprador e entusiasta dos produtos comercializados pela empresa. A empatia é um dos requisitos fundamentais. Estudos mostram que, se for comparada uma franquia e um negócio independente que atuem no mesmo ramo, em média, o faturamento anual da franquia, dividido pelo número de funcionários, pode chegar ao dobro do faturamento por funcionário do negócio não franqueado. Isso sem falar no índice de insucesso das franquias, muito inferior ao dos negócios independentes.

*Palavras - Chave:* franquia, *marketing*, sistema, empatia, faturamento.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CDC	CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO COMERCIAL
ABF	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING
IFA	INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION
V.R.	VILA ROMANA
SAB	SERVIÇO AUTORIZADO BRASTEMP
BFF	BUSINESS FORMAT FRANCHISING - SISTEMA DE FRANQUIA FORMATADA
INPI	INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS INDUSTRIAIS
PC	COMPUTADOR PESSOAL
CPQ	CASA DO PÃO DE QUEIJO

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	ii
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	iii
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I – O SISTEMA DE FRANQUIAS</b> .....	2
1.1 HISTÓRICO EVOLUTIVO.....	6
1.2 FRANQUIAS BRASILEIRAS.....	8
<b>CAPÍTULO II – POSICIONAMENTO NO MERCADO</b> .....	16
2.1 A REALIDADE DO MERCADO DE <i>FRANCHISING</i> .....	16
<b>CAPÍTULO III – FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE FRANQUIAS</b> .....	24
3.1 TIPOS DE FRANQUIAS EXISTENTES.....	25
3.1.1 Franquia de Produto.....	25
3.1.2 Franquia de Distribuição.....	25
3.1.3 Franquia de Serviços.....	26
3.1.4 Franquia Industrial.....	26
3.2 OUTRAS MODALIDADES DE FRANQUIA.....	27
3.2.1 <i>Master Franchise</i> – Franquia-Mestre.....	27
3.2.2 <i>Área Development Franchise</i> – Desenvolvimento de Área de Franquia.....	27
3.2.3 <i>Área Controllership</i> – Controle da Área de Franquia.....	28
3.2.4 <i>Business Format Franchising</i> – B.F.F. – Sistema de Franquia Formatada..	28
3.3 NATUREZA JURÍDICA.....	31
3.3.1 Conceito.....	33
3.3.2 Conceito Contido na Lei nº 8.955, de 15-12-1994.....	34
3.4 O CONTRATO DE FRANQUIA.....	34
3.4.1 Considerações Sobre o Contrato de Franquia Antes da Lei nº 8.955, de 15-12-1994.....	34
3.4.2 As Pessoas Envolvidas.....	35
3.4.2.1 Franqueador.....	35
3.4.2.2 Franqueado.....	36
3.4.3 O Contrato em si.....	37
3.4.4. O Conteúdo do Contrato.....	38
3.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA.....	40

3.5.1 Vantagens Para o Franqueador.....	40
3.5.2 Vantagens Para o Franqueado.....	42
3.5.3 Desvantagens Para o Franqueador.....	44
3.5.4 Desvantagens Para o Franqueado.....	46
<b>CAPÍTULO IV – EXEMPLOS DE FRANQUIAS BRASILEIRAS.....</b>	<b>48</b>
4.1 YÁZIGI.....	48
4.1.1 Histórico.....	48
4.1.2 Gestão Empresarial.....	49
4.1.2.1 Estrutura Organizacional da Rede.....	50
4.1.2.2 Estrutura Organizacional da Unidade Franqueada.....	51
4.1.2.3 Articulação da Rede.....	51
4.1.3 Gestão Tecnológica.....	52
4.2 PEOPLE COMPUTAÇÃO.....	55
4.2.1 Histórico.....	55
4.2.2 Gestão Empresarial.....	55
4.2.3 Gestão Tecnológica.....	58
4.3 O BOTICÁRIO.....	59
4.3.1 Histórico.....	59
4.3.2 Gestão Empresarial.....	61
4.3.3 Gestão Tecnológica.....	62
4.4 CASA DO PÃO DE QUEIJO.....	63
4.4.1 Histórico.....	63
4.4.2 Gestão Empresarial.....	65
4.4.3 Gestão Tecnológica.....	66
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO I – A LEI DO FRANCHISING - LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.....</b>	<b>74</b>

## INTRODUÇÃO

As franquias são um sistema de comercialização que pode envolver produtos, serviços ou tecnologia, sendo quase sempre uma combinação dos mesmos.

A operação de franquia é citada 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, ao invés 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.

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. Mas a prática se apresenta com riscos tanto para franqueadores como para franqueados.

No Brasil as franquias estão se multiplicando e se encontram em diferentes estágios de evolução. Sua média de expansão varia de 10% a 30% ao ano. O Nordeste conta com 30% destas, o Sudeste 25%, o Sul 15% e 10% o Norte e Centro-Oeste.

Neste estudo, delinear-se-á como é o funcionamento do *Sistema de Franquias*: histórico evolutivo das franquias; as franquias brasileiras; as estratégias de *marketing* que vêm sendo implementadas atualmente para que o negócio se torne mais rentável; exemplos de algumas franquias brasileiras de sucesso no ramo de alimentos, escolas de inglês, escola de informática para crianças e produtos de beleza.

Sem dúvida, o sistema de franquias vem se destacando no mercado com uma participação cada vez mais ativa como símbolo de organização e padronização de suas atividades e organização.

## CAPÍTULO I – O SISTEMA DE FRANQUIAS

*Franchising* é um sistema de desenvolvimento e expansão mercadológica de uma marca. Trata-se de uma forma organizada e formatada de as empresas ganharem visibilidade no mercado por meio da implantação de unidades em parceria com outros empresários. Portanto, o *franchising* não consiste simplesmente numa forma diferenciada de negócio:

Muito antes de se falar em globalização, algumas empresas, através do *franchising* puderam expandir seus mercados de atuação. O fenômeno de master-franquias consagrou o modelo de marcas globais, eliminando fronteiras culturais e políticas.

A busca pela qualidade, o trabalho que impulsiona a visibilidade da marca, os esforços para inovar e renovar imagens e sistemas operacionais são itens que pertencem ao planejamento de boa parte das redes. O planejamento e a competência são imprescindíveis para que se obtenha o sucesso.

No Brasil, as empresas começaram a chamar suas operações de franquias em meados da década de 80.

Pelo que se conhece da história econômica universal, a evolução do que é chamado hoje de *franchising* sofreu transformações durante séculos até chegar ao conceito moderno – *The state of the art*<sup>1</sup> do *Business Format Franchising*<sup>2</sup> que, em interpretação livre, optou-se por chamá-lo de *Sistema de Franquia*. (LEITE, 1990)

Conforme LEITE (1990, p. 26), genericamente *Franchising* significa o ato de franquear ou, ainda numa tradução literal, *franqueamento*.

A sistematização da Franquia Empresarial é o que a distingue das outras formas ou modalidades, pela padronização das técnicas e dos métodos utilizados que dão a formatação do negócio. Isto quer dizer que quanto mais bem organizada for a empresa do franqueados, melhor e mais fácil será a implantação desse mesmo Sistema nas unidades franqueadas (LEITE, 1990).

A natureza e o conceito do *franchising* variam relativamente pouco de país a país, sendo a principal nuance a questão da extensão do conceito que pode ser

---

<sup>1</sup> *The state of the art* - a última palavra sobre o assunto.

<sup>2</sup> *Business Format Franchising* – Franquia de Negócio Formatado.

percebida pela mera justaposição das definições aceitas em cada local (BERNARD, 1992).

De acordo com BERNARD (1992, p.24):

Podemos definir o *franchising*<sup>3</sup> (ou franquia comercial e de distribuição, segundo o termo jurídico empregado no Brasil, embora pouco popular) como 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, 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. Denominamos o indivíduo ou a empresa concedente dos direitos o *franqueador*, enquanto o indivíduo (ou, em alguns casos, a pessoa jurídica) a quem é concedido o direito de operar de acordo com determinado método de produzir ou vender um produto ou serviço passa a ser denominado *franqueado*.

Para CASAS (1992, p. 241) a franquia é, portanto, "um sistema de comercialização que visa facilitar as vendas. Existe um franqueador que dá toda ou as mais variadas assistências a seus franqueados que recebem produtos e *know-how* em troca de um pagamento de taxas e contribuições mensais, dependendo, é lógico, das condições de contrato".

O termo *franchise*, na língua inglesa, tem mais de um significado. A palavra, em si mesma, significa, juridicamente, direito. Um direito, que alguém adquire, de fazer algo, por autorização ou concessão de outrem. Em sua origem, no francês, seu significado era ligeiramente diverso: "liberdade de servidão" ou "dispensa de servidão".

Nos Estados Unidos e na Europa, o *franchising*, mais precisamente, o "*Business Format Franchising*", ou *franchising* do "formato" de empresa, tem sido definido das formas mais diversas, de acordo com o enfoque dos autores de cada definição.

O *United States Department of Commerce*, o equivalente americano de um Ministério do Comércio, define o *franchising* como uma forma de licenciamento, pela qual o proprietário ou titular (*franchisor*, ou franquizador) de um produto, serviço ou método obtém sua distribuição através de revendedores afiliados (*franchisees*, ou franqueados).

Para a Associação Internacional de *Franchise*, o *franchising* é um método para a comercialização de produtos ou serviços. A definição que consta dos próprios

<sup>3</sup> Ver JUSTIS, Robert, JUDD, Richard. *Franchising*. Cincinnati: South-Western, 1989.

estatutos da entidade é, em tradução livre, a seguinte: a operação de *franchise* é uma relação contratual entre o *franchisor* (franqueador) e o *franchisee* (franqueado), na qual o primeiro oferece ou é obrigado a manter um interesse contínuo no negócio do segundo no que diz respeito a áreas tais como “*know-how*” e treinamento; na qual o *franchisee* (franqueado) opera sob um nome comercial comum e de acordo com um “formato” ou padrão estabelecido ou controlado pelo *franchisor* (franqueador) e na qual o *franchisee* (franqueado) faz um investimento financeiro substancial, de seus próprios recursos, em seu próprio negócio.

A Associação Italiana de *Franchising* define esse instituto como uma forma de colaboração contínua para a distribuição de bens ou serviços entre um empresário (o *franchisor* ou franqueador) e um ou mais empresários (os *franchisees* ou franqueados), jurídica e economicamente independentes um do outro, os quais estipulam através de um contrato, as condições livremente estabelecidas.

No Brasil, o Conselho de Desenvolvimento Comercial (CDC), do Ministério de Indústria e do Comércio, define o instituto como um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de um método, devidamente caracterizado por marca registrada, concede a outros comerciantes, que se relacionem com o titular, por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado.

Conforme CHERTO (1988, p. 4-5):

O *franchising* é, nada mais, nada menos do que um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (o *franchisor* ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee* ou franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento. É estabelecido pelo *franchisor* (franqueador) o modo pelo qual o *franchisee* (franqueado) deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e a orientação e com a assistência do *franchisor* (franqueador), a quem o *franchisee* (franqueado), pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração. O *franchisee* (franqueado) arca, ainda, com os custos e despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento. A orientação e a assistência fornecidas pelo *franchisor* (franqueador) são contínuas, enquanto perdurar seu relacionamento com o *franchisee* (franqueado) e cobrem todos os aspectos da atividade do *franchisee*, indo, em geral, do fornecimento do projeto arquitetônico de suas instalações, até os sistemas e/ou “mapas” que deverão ser utilizados pelo *franchisee* (franqueado) no controle de seu estoque, passando pela orientação no que diz respeito à elaboração de “*cash flows*” e aplicação de recursos e incluindo até mesmo o treinamento do próprio *franchisee* (franqueado) e de seu pessoal.

A grande “sacada” do *franchising* é, pois, permitir a socialização dos benefícios e vantagens de uma estrutura corporativa maior e mais organizada (o *franchisor*) entre essa própria estrutura e toda uma rede formada por várias empresas menores (seus *franchisees*), jurídica e economicamente independentes.

Poder-se-ia, inclusive, dizer que o *franchising* talvez corporifique e condense o que há de melhor nos sistemas capitalista e socialista, na medida em que garante a formação, a viabilização e a sobrevivência de micro e pequenas empresas (os *franchisees* ou franqueados), graças a sua vinculação com uma “empresa-mãe” (o *franchisor* ou franqueador), porém permitindo àqueles continuar independentes, até um certo ponto “donos dos próprios narizes”. Com um “sócio” e sujeitos a normas de conduta e atuação, mas essencialmente seus próprios padrões (CHERTO, 1988).

O que distingue, na essência, o “*Business Format Franchising*” do *Traditional Franchising*, ou *franchising* de marca e produto, é o fato de que, nesta última espécie, a relação entre *franchisor* (franqueador) e *franchisee* (franqueado) se dá, basicamente, da seguinte forma: o fabricante ou distribuidor, titular da marca, vende seus produtos ao comerciante (seu revendedor autorizado), o qual simplesmente os revende por um preço mais alto. O titular da marca quase sempre autoriza o revendedor a fazer uso desta e pode até mesmo providenciar algum treinamento e algum esquema de publicidade que auxiliem o revendedor a vender mais. Não exige porém, que o revendedor siga um esquema rígido de atuação na operação de seu próprio negócio: um “business format”.

Já nas operações “*Business Format Franchising*”, o *franchisor* (franqueador) ensina ao *franchisee* (franqueado) as técnicas e métodos que desenvolveu para comercializar, no varejo, seus produtos e/ou serviços e segundo os quais o *franchisee* (franqueado) deverá desempenhar suas atividades, sempre de acordo com as normas e instruções e sob a supervisão do *franchisor* (franqueador). O controle que o *franchisor* (franqueador) exerce sobre as atividades do *franchisee* (franqueador) é e deve ser muito mais rígido, constante e intenso do que nas operações de “*traditional franchising*”.

## 1.1 HISTÓRICO EVOLUTIVO

A origem da palavra franquia surgiu na Idade Média, mais precisamente na França. Sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. Na época do feudalismo existiam as cidades “francas”; e uma cidade *franche* ou *franchise* era aquela onde pessoas e bens tinham livre circulação, e eram isentas de pagamento de taxas e impostos ao poder central e/ou à igreja. Então, o verbo *franchiser* queria dizer conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão, e, desta forma, havia senhores que ofereciam *letter of franchise* (cartas de franquia) às pessoas.

Por outro lado, prevaleceram nas relações de poder desta época, formas de associação entre o Estado, o Clero e a burguesia comercial emergente que regulamentavam a outorga de direitos e privilégios, o que, de certa maneira, pode ser considerado como um sistema muito rudimentar de *franchising* que se processou mais tarde. Um exemplo deste sistema foi o direito de exploração das rotas comerciais marítima, como é o caso da Companhia das Índias Ocidentais.

A palavra foi sendo, gradativamente, empregada em um outro sentido, qual seja, um direito ou um privilégio concedido por um soberano ou um governo a uma pessoa ou um grupo, e, especificamente, um direito para explorar um negócio concedido por um rei ou um governo. Assim, a palavra se tornou um direito positivo de se fazer alguma coisa. *Franchise* correspondia a uma prerrogativa, uma isenção ou uma vantagem concedida pelo senhor feudal ou por um governo. Atualmente, seguindo essa linha de evolução, o *franchise* tem o sentido de “um direito concedido a uma pessoa ou a um grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território”. (DAHAB, 1996)

Em 1898, a *General Motors* adotou o *franchising* como estratégia para expandir sua rede de distribuição e, assim, as vendas dos veículos de sua fabricação. Em 1899, foi a Coca-Cola que passou a outorgar franquias para o engarrafamento de seu refrigerante. Em 1917, os supermercados Piggly Wiggly resolveram ampliar sua rede através do *franchising*. Em 1921, a Hertz Rent a Car, fundada em 1918, adotou o mesmo esquema, sendo até hoje uma das mais conhecidas redes locadoras de veículos do mundo, com mais de 370 franquias instaladas, além de cerca de 1076 unidades operadas diretamente.

Em 1925, foi criada a primeira rede de franquias destinadas à comercialização de lanches e refeições, a A&W Root Beer, cujo cardápio, inicialmente, constituía-se apenas de Root Beer, um tipo de *soft drink*, bebida não-alcoólica, produzida a partir de uma combinação de raízes de diversas plantas. Mas, com a introdução de alimentos, como sanduíches e batatas fritas, verificou-se a decadência da rede, pois cada franqueado servia a seus fregueses os alimentos que bem entendia, cobrando os preços que julgavam convenientes, ou seja, não havia qualquer padronização ou controle por parte do franqueador. A empresa, então, corrigiu suas falhas e continua em funcionamento até hoje, inclusive fora dos Estados Unidos.

Nos anos 30, as companhias de petróleo adotaram o sistema, convertendo os postos de gasolina operados diretamente, em franquias outorgadas a operadores locais, em operações ainda do tipo tradicional de *franchising*. Em 1935, foi constituída a Roto-Rooter, que naquele mesmo ano, adotou o *franchising* como estratégia para a expansão de suas atividades. Também em 1935, a Howard Johnson passou a outorgar franquias de seus restaurantes e sorveterias, partindo mais tarde, também para o ramo de hotelaria.

Mas o grande *boom* em matéria de *franchising*, e o seu desenvolvimento como modelo organizacional, só ocorreu após a Segunda Grande Guerra, a partir de 1950, quando milhares de ex-combatentes, homens capazes e ambiciosos, mas com pouca disponibilidade de dinheiro, retornaram para os Estados Unidos desejando estabelecer seus próprios negócios. Já naquela época havia a idéia de que a aquisição de uma franquia representava, na maioria dos casos, a alternativa financeira, e até socialmente menos onerosa, para aqueles que desejavam se estabelecer por conta própria, mas não dispunham dos conhecimentos, da experiência ou da estrutura necessária.

Os Estados Unidos foram, então, os primeiros a legislar sobre o assunto, na década de 70, tendo, hoje, mais ou menos 1500 franqueadores ligados a mais de 500 mil franqueados, o que equivale a 25% do volume do comércio varejista. Na Europa, o *franchising* teve um desenvolvimento mais lento, pois, somente a partir da década de oitenta, ele vem se firmando de forma mais acentuada, sobretudo na França, que, com 500 empresas franqueadoras, é a atual líder europeia (DAHAB, 1996).

O sucesso, no entanto, acabou por tornar indispensável a profissionalização do sistema, de modo a obrigar o franqueado (aquele que recebia o direito de trabalhar com a marca) a seguir estritamente as regras ditadas pelo franqueador (aquele que cedia o direito de trabalhar com a marca) que, em troca, deveria lhe dar total apoio e orientação no que concerne à operacionalização da franquia. Evitava-se, deste modo, que tanto o franqueador como o franqueado causasse problemas ao bom funcionamento do sistema (SCHNEIDER, 1991).

No início da década de 80, o *franchising* já havia se desenvolvido e profissionalizado bastante, surgindo, com isso, leis específicas que passaram a regularizar seu funcionamento no mercado norte-americano. Os contratos escritos se tornaram, desta forma, instrumentos quase sempre obrigatórios para garantir o cumprimento das regras por ambas as partes.

Para LEITE (1990, p.29) a analogia do sistema de *franchising* é peculiar, pois o franqueado paga uma taxa sobre o percentual de 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 franqueadores.

A esse processo de distribuição, forçado pela modernidade e adaptados mais adequadamente aos tempos de hoje, deu-se 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.

Hoje, esse tipo de concessão comercial evoluiu para o conceito de Franquia Comercial, em que o grau de obrigações do franqueado é bem maior do que na simples concessão, tornando a cada dia que passa obrigatório o cumprimento dos regulamentos, padrões, métodos e sistemas exigidos pelos fabricantes franqueadores.

## 1.2 FRANQUIAS BRASILEIRAS

A “tropicalização” das franquias no Brasil prova que nem todos os modelos de negócios importados de outros países podem dar certo por aqui caso não aconteça uma adaptação de suas principais regras. Além disso, vários fatores favoreceram o nascimento do *franchising*, que cresceu 14% na década de 80 e mais

184% entre 1990 e 1994, dois períodos de instabilidade e crise econômica no país. A principal razão para esse *boom*, principalmente nos anos 80, foi o fato de as franquias serem a alternativa mais atrativa para as empresas brasileiras em uma época marcada pela falta de capital para promoção de expansões, o que coincidiu com o início do fomento dos pequenos empreendimentos. Atualmente, o sistema conta com mais de 50 mil unidades, tendo encerrado 2001 com faturamento superior a R\$ 21 bilhões, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). Por esses resultados, os pioneiros no setor acreditam que ninguém modificou o modelo de franquia desenvolvido nos Estados Unidos. O que se desenvolveu foi uma franquia brasileira ou um *franchising* à moda brasileira. Isso porque esses desbravadores, a maioria à frente de empresas familiares como acontece até hoje, iniciaram um negócio próprio e a partir de um dado momento perceberam que esse modelo poderia consolidar suas marcas. Os franqueadores não tinham, e na maioria dos casos ainda não têm, quase nenhum conhecimento de administração e mesmo assim acabaram transformando pequenos negócios em grandes corporações.<sup>4</sup>

“O nosso mercado era muito mais virgem e bem menos regulamentado. O norte-americano, ao contrário, tinha até leis estaduais para franquias, o que tornava a gestão de redes bastante complicada por lá. No Brasil ocorreu um processo inverso, estabelecendo-se primeiro o Código de Ética, depois o Conselho de Ética e por fim o Código de Auto-Regulamentação, que acabou virando lei. Então, nós procuramos criar as condições de mercados ideais com princípios éticos e a menor regulamentação possível”, afirma Ricardo Young<sup>5</sup>, o fundador do sistema de franquias Yázigi e um dos criadores da ABF. Segundo Young, essa trajetória tem permitido uma sobrevivência saudável das franquias no Brasil, e sua principal diferença em relação ao modelo norte-americano é o espírito de parceria.

“Algumas empresas franqueadoras brasileiras ainda acreditam que treinamento de franqueados é despesa e algo desnecessário. A velha mania do “deixa comigo” e do “deixa como está para ver como fica” ainda vigora em muitas organizações”, analisa Cherto<sup>6</sup>. Segundo ele, a maior parte das franquias norte-

---

<sup>4</sup> Biblioteca Temática do Empreendedor – **Sebrae**. Disponível em <http://www.empreendedor.com.br> Acesso em 15 set. 2003.

<sup>5</sup> Biblioteca Temática do Empreendedor – **Sebrae**. Disponível em <http://www.empreendedor.com.br> Acesso em 15 set. 2003.

<sup>6</sup> *Ibidem* 5

americanas entende que treinamento é absolutamente fundamental para o sucesso da organização como um todo e, portanto, para a própria valorização da marca. Cherto também critica a falta de profissionalismo em muitas redes, que baseiam todo o seu relacionamento nos contatos “sociais”. “O negócio é “dar tapinhas nas costas” dos franqueados e tudo fica bem. As norte-americanas tendem a um relacionamento mais profissional, onde o fundamental é o franqueador agregar valor ao negócio do franqueado”, diz. Para o especialista, esse procedimento é necessário, já que o franqueado paga taxas de franquia e *royalties* para obter valor em troca. “O que ele quer e precisa é de vantagens competitivas sustentáveis no curto, no médio e no longo prazo.”

A comunicação entre os empreendedores envolvidos também é algo que preocupa o consultor. Segundo ele, menos de 30% das redes brasileiras contam com uma intranet. “Das que têm uma intranet, menos de 10% se declaram satisfeitas com o sistema que adquiriram e que utilizam. Uma intranet é fundamental. É difícil pensar numa rede americana de bom nível sem uma intranet. Trata-se de uma ferramenta vital para permitir a integração e a comunicação com os franqueados e destes entre si”, acredita. Para Cherto, uma boa organização de *franchising* é, mais do que tudo, uma organização de comunicação.

Outra grande diferença é que os norte-americanos tendem a ser mais agressivos, especialmente no que se refere à expansão internacional. Para chegar a esse patamar, de acordo com Cherto, o padrão da marca é muito importante. “Para uma boa organização norte-americana, a existência de um padrão e a consolidação desse padrão em manuais (de Implantação, de Operação, de *Marketing*, de Vendas e de Gestão) são tão fundamentais como o ar que respiramos”, explica. Segundo o presidente do Grupo Cherto, vão sobreviver e prosperar as franquias mais capazes de se adaptar, de se comunicar com suas redes, de captar e disseminar rapidamente as melhores práticas, de identificar tendências e coletar dados transformando seus conhecimentos em ações concretas. “Devemos assistir a uma onda de fusões e aquisições de empresas franqueadoras. Até porque, em certos segmentos, ‘não há pista para tanto cavalo correr ao mesmo tempo’.”

No começo da década de 80, impulsionado pela abertura da primeira loja franqueada, em Brasília, O Boticário lançou-se no mercado internacional e chegou a ter unidades em Nova York e Londres. A experiência, no entanto, não deu certo. As

lojas, empreendimentos pessoais de mulheres de executivos da empresa, eram administradas de forma quase amadora. Hoje, nada de expansão sem planejamento. Para chegar ao México, em 2002, 16 anos após a fixação da primeira loja no exterior, em Portugal, O Boticário, maior franquia de perfumaria e cosméticos do mundo, fez pesquisas e estudos de mercado durante quase um ano. “O Boticário elaborou uma fundamentada estratégia global de expansão internacional. Não seguimos nenhum modelo, visto que, no Brasil, somos pioneiros na transposição de fronteiras”, diz Miguel Krigsner, presidente da empresa.<sup>7</sup>

O Boticário possui atualmente 74 lojas no exterior: quatro no México; 61 em Portugal, cinco na Bolívia, onde conta também com cinco quiosques; duas lojas no Peru e duas no Paraguai, além de distribuir seus produtos para 438 pontos-de-venda no Japão. “Em 2003, continuamos focados em nossa expansão no mercado mexicano. A entrada naquele país, aliás, marca o mais ambicioso programa de internacionalização da empresa desde a sua fundação, em 1977”, informa Krigsner. A meta é triplicar, em menos de quatro anos, a participação desses negócios no faturamento da empresa, que foi de R\$ 377 milhões em 2001 e R\$ 473 milhões em 2002. Para se ter uma idéia, atualmente o percentual da participação das vendas internacionais no faturamento é cerca de 2%, o que significa uma receita de R\$ 9,4 milhões no último exercício.

A estratégia para ingressar no mercado mexicano envolveu várias ações comerciais e marketing para encantar esse novo consumidor e posicionar a marca. Segundo Krigsner, o resultado dessas ações pode ser medido pelo sucesso e aceitação dos produtos e das lojas e, especialmente, pelo retorno dos clientes. Uma primeira avaliação revelou que mesmo na primeira compra o consumidor acaba levando mais de um produto. A empresa já investiu no México US\$ 15 milhões previstos para os próximos cinco anos. A meta é atingir cem pontos-de-venda no país até 2007.

Outro exemplo é a rede de comida árabe Habib's - porém genuinamente nacional -, que está presente no México desde 2000 e ensaia seus primeiros passos na Europa. No caso dessa empresa, em particular, foi um grande desafio percorrer o caminho inverso ao das grandes marcas multinacionais da área de *fast food*, diz

---

<sup>7</sup> KRIGSNER, M. Presidente da Empresa “O Boticário”, em entrevista à revista **Guia Oficial de Franquias**. 2003.

Alberto Saraiva<sup>8</sup>, diretor-presidente do Habib's. Mas o preço baixo e a fácil aceitação de produtos como as *esfihas* mesmo em mercados onde não existe o hábito de consumo de pratos árabes, são fatores que encorajam a internacionalização.

O Habib's só buscou a expansão internacional da sua marca depois de consolidá-la em diferentes regiões do Brasil, com uma estratégia que alia preço baixo e variedade de cardápio a uma forte infra-estrutura de apoio aos seus franqueados. "A expansão da rede se torna segura nos novos mercados quando essa operação pode ser reproduzida. No México, encontramos todas as condições para isso: distribuição socioeconômica e aceitabilidade, fornecimento e distribuição de produtos", afirma Saraiva. Essa filosofia de trabalho e gestão foi implantada com êxito na Cidade do México, onde atualmente seis lojas vendem, cada uma, em média, 60 mil esfihas por mês.

Segundo Saraiva, a diversidade do cardápio também ajuda, já que a rede não se limita apenas a pratos árabes e oferece hambúrguer, batata frita, *pizza*, entre outros itens. Como qualquer rede de *fast food* que entra em um país novo, o Habib's adapta seus produtos ao gosto local. No México, vende *esfihas* com recheio de taco, mais apimentadas e menos salgadas que as brasileiras. É de lá também a *esfiha* de frango, hoje vendida no Brasil. Oferece ainda café da manhã reforçado, que mais se parece com um minialmoço. Antecipando-se a sua instalação na Europa, a Habib's já testa a aceitação de alguns produtos, como o pastel de Belém, iguaria portuguesa lançada no mercado nacional no início de março.

A Habib's voltou o foco expansionista para Portugal e França, onde já desenvolve uma análise do potencial de consumo e busca investidores interessados em operar a marca. Lisboa é o maior ponto de confluência daquele país. É a cidade mais populosa, com a melhor malha viária e com a rede de serviços mais completa. A montagem de uma cozinha central na capital é uma etapa de grande importância estratégica para a implantação e expansão da rede Habib's em Portugal. A partir de Lisboa, a cozinha central vai poder atender diariamente todas as lojas que forem montadas num raio de 300 km. Porto é a segunda maior cidade portuguesa e tem um movimento muito forte de turismo interno e internacional.

---

<sup>8</sup> SARAIVA, A. Diretor-Presidente da Habib's, em entrevista à revista **Guia Oficial de Franquias**, 2003.

O *franchising* no Brasil tem merecido importante destaque na mídia, tanto em jornais de grande circulação como em revistas voltadas para os pequenos e médios empresários. Sendo o Brasil o terceiro país no *ranking* mundial de *franchising*, tornou-se oportuno a criação de publicações especializadas no segmento, surgindo então jornais, revistas, feiras para compartilhar a evolução do sistema e para dar sustentação à principal ferramenta de divulgação das franquias no mundo virtual. O portal [www.guiadofranchising.com.br](http://www.guiadofranchising.com.br) é uma marca forte no segmento. O jornal tem periodicidade bimestral cuja meta é nutrir o sistema com informações de qualidade, divulgando experiências bem sucedidas, com linguagem simples e objetiva.<sup>9</sup>

De acordo com a publicação do Jornal GAZETA DO POVO (12 nov. 2000), “na hora de colocar em prática seus planos, muitos dos futuros empreendedores procuram a segurança de uma franquia”. Essa grande procura, de acordo com dados da ABF, é justificada pelo baixo índice de mortalidade das empresas do setor, menos de 3%.

O crescimento constante faz o *franchising* ganhar cada vez mais participação no mercado. Hoje, o sistema já responde por aproximadamente 25% do faturamento total do comércio nacional.

Conforme ANDRADE (1993, p.36-37):

O Brasil, com uma população beirando os 160 milhões, é mercado de enorme potencial, mesmo considerando que boa parte não tem condições econômicas. “Temos uns 20 milhões de pessoas que vivem bem, mais do que a população da maioria das nações da Europa. Mas existindo, consumindo, ganhando dinheiro, impedem o colapso do País” – trecho de artigo escrito por Paulo Francis n’O Estado de S. Paulo, em 4-3-1993, mas de grande atualidade e verdade, pois, sem dúvida, apesar de tudo, somos uma potência consumidora, razão da vinda das grandes franqueadoras mundiais. Elas estão cansadas de saber o que Francis comentou.

Estas multinacionais tem projeções baseadas em extensas e intensas pesquisas e esse raciocínio se aplica às franqueadoras nacionais.

A característica mais indicativa da pujança do *franchising* no Brasil é, sem dúvida, a gama de ramos mercantis que hoje ela abrange. Ao contrário do que muitos pensam, não é só de *fast food* que vive o mercado de franquia, mas de muitos outros ramos de atividade, como se verifica nos quadros a seguir

---

<sup>9</sup> JORNAL FRANCHISING & NEGÓCIOS. Informativo Bimestral. Ano 1. nº 1, jun/jul 2003.

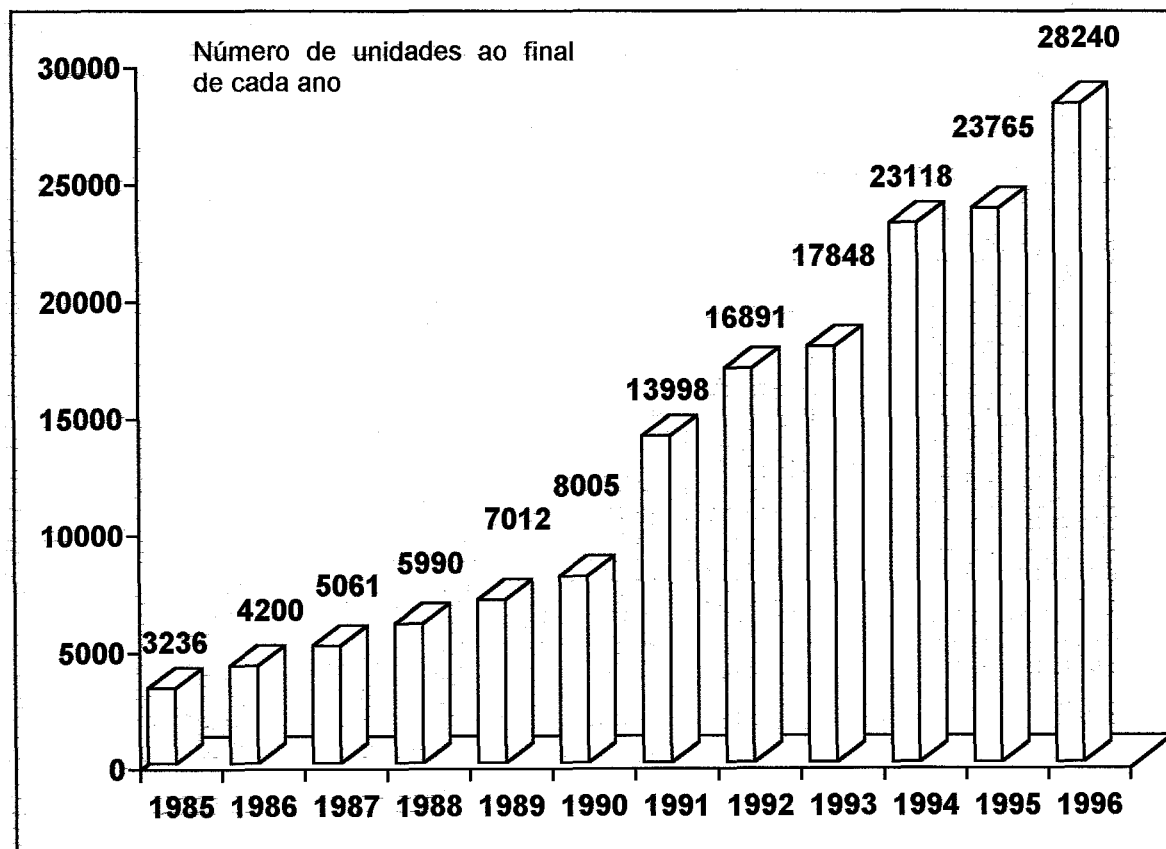
organizados pelo Departamento de Pesquisa da Editora Globo para o Guia de Franchising de 1997 e publicado pela Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, em julho de 1997, que, além disso, mostram claramente a evolução da franquia no Brasil:

**QUADRO 1 – RETOMANDO O CRESCIMENTO**

	1995	1996	Variação
Franqueadores	724	805	11%
Franqueados	18.086	21.697	19%
Faturamento (US\$ bilhões)	9,96	10,49	5%
Total de unidades	23.765	28.240	19%
Franquias abertas	4.151	5.615	35%
Franquias fechadas	568	709	24%

FONTE: Departamento de Pesquisa da Editora Globo. **Guia de Franchising de 1997**, publicado pela revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, julho de 1997. ANDRADE, J. P. **Contrato de Franquia e Leasing**. São Paulo: Atlas, 1993.

**GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO SISTEMA**



FONTE: Departamento de Pesquisa da Editora Globo. **Guia de Franchising de 1997**, publicado pela revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, julho de 1997. ANDRADE, J. P. **Contrato de Franquia e Leasing**. São Paulo: Atlas, 1993.

**QUADRO 2 - NÚMERO DE EMPRESAS FRANQUEADAS EM CADA SEGMENTO (1996)**

Segmento	Empresas Franqueadas	%
Alimentação	2.398	11
Decoração, utilidades e construção	624	3
Diversos	3.094	14
Educação e treinamento	5.094	23
Esporte, saúde e beleza	957	4
Impressão, sinalização e fotografia	325	2
Informática e eletrônica	378	2
Lazer, turismo e hotelaria	694	2
Limpeza e conservação	662	3
Locação de veículos	345	3
Lojas de conveniência	3.504	2
Perfumaria e cosméticos	1.766	16
Produtos e serviços para veículos	1.550	8
Vestuário	21.697	7
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

FONTE: Departamento de Pesquisa da Editora Globo. **Guia de Franchising de 1997**, publicado pela revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, julho de 1997. ANDRADE, J. P. **Contrato de Franquia e Leasing**. São Paulo: Atlas, 1993.

Eventos internacionais atraem brasileiros interessados em novos negócios e estrangeiros em busca de investimentos no Brasil.

A última feira de franquias realizada pela IFA – *International Franchise Association*, em abril de 2002, reuniu cerca de 57 delegações de países do mundo todo. Dentre elas, a delegação brasileira, representada pelos diretores da ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, Paulo César Mauro, Anette Trompeter e Luís Henrique do Amaral, teve seu destaque: Mauro e Amaral proferiram palestras sobre a implantação de máster franquias no Brasil e legislação do sistema. Além disso, a delegação brasileira foi uma das únicas a ter um estande montado durante o evento.<sup>10</sup>

Segundo Paulo César Mauro, que também é consultor da PCM Franchise, a feira é a mais importante do mundo e foi realizada em New Orleans, ao invés de em sua cidade tradicional Washington. “Talvez por isso estivesse menos movimentada que nos anos anteriores”, diz. Para ele, as impressões dos investidores estrangeiros em relação ao Brasil são muito otimistas. “Além de questionarem sobre o mercado, muitos perguntavam de marcas como O Boticário e Habib’s, por exemplo”, conta o consultor.

As impressões de Mauro sobre o evento o fazem acreditar que as tendências mundiais continuam a apontar para o crescimento dos serviços, principalmente os diferenciados e até inéditos; a área de tecnologia e alimentação, mas no formato de casual dining (franquias tipo restaurante, mas com preços acessíveis).

<sup>10</sup> VALENTE, S. **Globalização das Franquias**. Franquia e Cia. ABF – Associação Brasileira de Franchising. Ano 4, n. 22 jun/jul, 2002.

## CAPÍTULO II – POSICIONAMENTO NO MERCADO

### 2.1 A REALIDADE DO MERCADO DE *FRANCHISING*

Muito se falou e ainda se fala sobre a realidade do mercado de *franchising* e sua profissionalização.

Não se está abordando aqui os números deste mercado, que tem sofrido os mesmos problemas dos demais setores da economia. Está-se falando de qualidade, da forma como as empresas franqueadoras são administradas e sob quais visões estratégicas.

De acordo com LOPEZ; VECCHI (2000, p. 103), efetivamente, este mercado tem se profissionalizado, e nem poderia ser diferente. Sua profissionalização, entretanto, ainda não chegou a ponto de se poder afirmar que existe uma “saúdável cultura de administração em *franchising*”.

Historicamente, o *franchising* no Brasil já apresentou fases distintas, em que a desconfiança e o desconhecimento deram lugar à euforia sem limites, na qual muitos franqueados nem sequer conheciam o franqueador e mesmo assim depositavam em suas contas polpudos cheques para pagamento das altas taxas de franquia.

Esta fase provocou diversos problemas de toda ordem, como anulação de contratos e quebras financeiras, e trouxe a desconfiança ao mercado sobre a validade do Sistema *Franchising*. Os anos de 1998 e 1999 não foram brilhantes para o Sistema, que fechou redes e não apresentou o crescimento que dele se esperava. Houve crescimento, mas poderia ter sido muito melhor. (LOPEZ; VECCHI, 2000).

As mudanças econômicas ocorridas em 1999, com a estabilização da paridade das moedas em outro patamar, mais real, provocou um aquecimento geral nas atividades, de forma gradativa mas segura. O ano de 1999 e o início de 2000 apresentaram boas notícias.

Dentro dessas mudanças foi natural que o Sistema amadurecesse e ganhasse um perfil mais profissional, a começar dos candidatos à franquia que se tornaram mais exigentes, ajudando a provocar mudanças nas empresas franqueadoras.

Qualidade, para a grande maioria das franqueadoras, é sinônimo de qualidade de produtos e nem sempre significa qualidade como forma integrada de gestão da rede e do negócio como um todo.

De acordo com uma pesquisa realizada por LOPEZ e VECCHI em parceria com a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e o apoio da ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, sobre o posicionamento Estratégico das Empresas Franqueadoras em 1999, pode-se analisar os resultados abaixo descritos, bem como os comentários a respeito, os quais podem servir também como balizadores práticos, para as empresas franqueadoras, sobre os problemas e soluções mais comumente encontrados.

↳ *Posicionamento mercadológico*

- Nos últimos três anos, 80% das franqueadoras não efetuaram qualquer redefinição estratégica como fusão, parceria profunda ou divisão da empresa. Enquanto isso, 10% fizeram parcerias com empresas estrangeiras e outros 10% com empresas nacionais.

*O resultado mostra uma tendência contrária ao que vem ocorrendo em outros setores da economia, em que a aproximação das empresas, parceiros ou concorrentes é hoje um fato importante que está mudando constantemente o perfil dos setores da economia.*

- Nestes mesmos últimos três anos, somente 19% das empresas entrevistadas sentiram a concorrência de empresas estrangeiras em serviços, outros 19% sentiram em produtos e 62% não sentiram essa concorrência.

*Em relação a estes dados, cabe imaginar se as empresas realmente não sentiram os efeitos da globalização ou não estão em condições de medi-los, uma vez que parecem números bastante conservadores, já que todos os demais setores estão sob forte influência da concorrência globalizada.*

- A quase totalidade das empresas está revendo suas estratégias, sendo que 46% delas focam mudanças em sua forma de atuação de *marketing* e vendas, enquanto somente 18% estão reavaliando seus custos e preços, e, 12% estão promovendo reestruturações organizacionais.

*Nota-se um baixo número de empresas preocupadas em rever seus produtos e serviços, bem como em investir na qualificação do seu pessoal.*

- Nos últimos doze meses, somente 60% das empresas alteraram suas estruturas e estratégias de *marketing*, sendo que a metade delas já colheu os resultados esperados e a outra metade teve resultados menores do que o esperado.

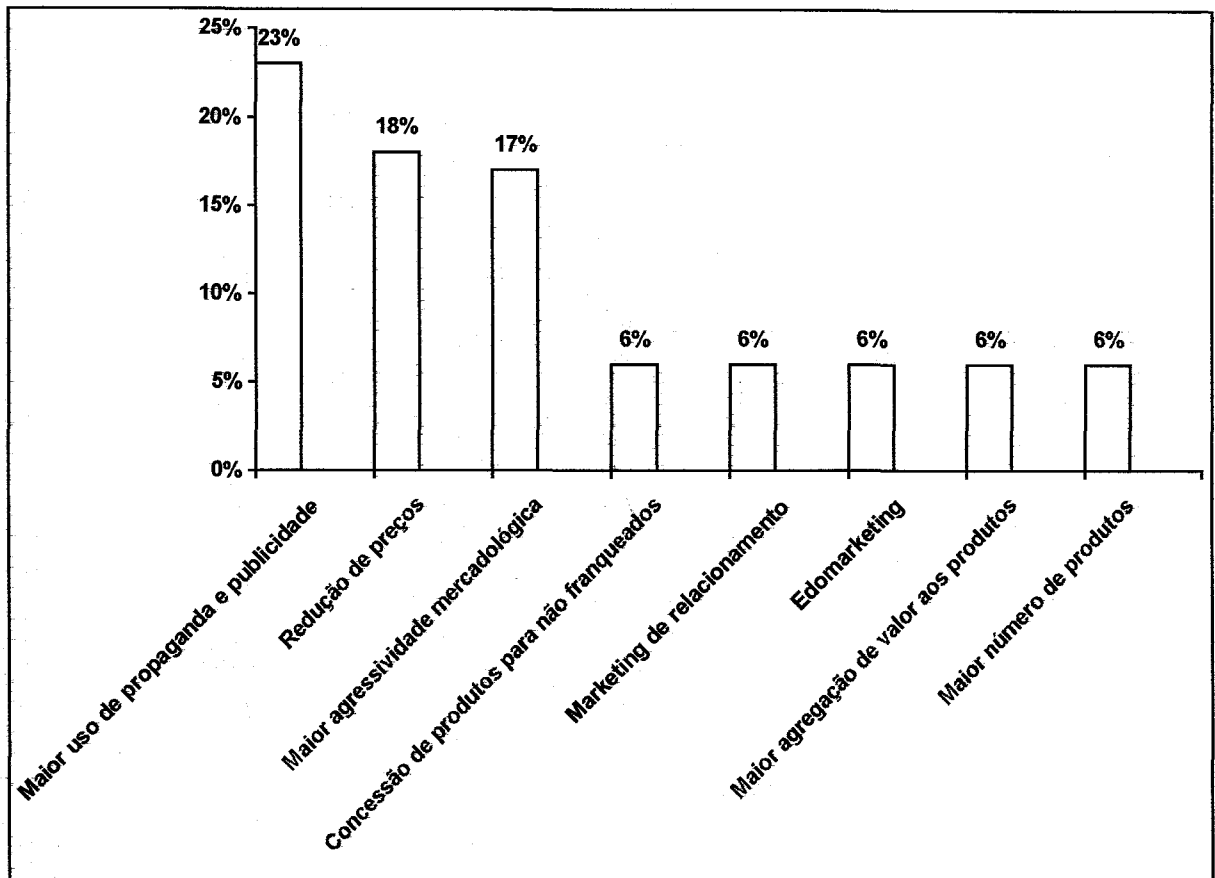
Impressiona a alta percentagem de empresas que não estão revendo suas estratégias de *marketing*, assim como aquelas que não atingiram resultados esperados.

*Aparentemente não está totalmente correto o direcionamento mercadológico dessas empresas.*

- As principais mudanças estratégicas adotadas nos últimos doze meses pelas empresas foram:
  - Maior uso de propaganda e publicidade: 23%
  - Redução de preços: 18%
  - Maior agressividade mercadológica: 17%
  - Concessão de produtos para não franqueados: 6%
  - *Marketing* de relacionamento: 6%
  - *Endomarketing*: 6%
  - Maior agregação de valor aos produtos: 6%
  - Maior número de produtos: 6%

Pode ser observadas essas mudanças através do gráfico abaixo

GRÁFICO 2 - MUDANÇAS ESTRATÉGICAS



FONTES: LOPEZ, P. A. ; VECCHI, A. **A Nova Era do Franchising: Desvendando os segredos das Franquias de Qualidade**. São Paulo: Infinito, 2000.

*Nota-se também uma preocupação não muito acentuada com o pessoal e com programas de qualidade que envolvam a participação dos funcionários.*

#### ↳ *Mudanças estruturais*

- O resultado mostrou que 73% das empresas têm investido em atividades de recursos humanos, além de treinamentos operacionais, enquanto 27% não investem nesses itens.
- Das empresas que afirmam estar investindo em recursos humanos, 58% já colheram bons resultados, enquanto 42%, ainda não.
- O investimento em tecnologia, aumento de informações gerenciais ou softwares específicos está sendo feito por 88% das empresas entrevistadas, porém, destes, quase 35% não souberam especificar no que estão investindo, afirmando apenas ser esta uma preocupação.

*Estes resultados trazem a suspeita de que muitas empresas podem ter investido de forma um pouco aleatória, sem muito planejamento estratégico.*

*Investimentos em tecnologia somente devem ser feitos após pleno conhecimento das necessidades e de acordo com metas predefinidas, de acordo com as necessidades dos processos.*

↳ *O perfil das empresas*

- Quando questionadas, 87% das empresas responderam que conceitos como missão, visão e valores estão muito bem definidos e divulgados.

*Esses conceitos fazem sentido quando acompanhados de efetivos planos de trabalho que levem qualidade à empresa.*

- Quanto a programas que implantem os principais conceitos da qualidade nas empresas, 60% afirmam estar fazendo uso, enquanto 40%, não.

*É muito alto o número de empresas que não implantam qualidade, ao contrário do que acontece nos demais setores da economia. Essa cultura deve ser mudada com urgência.*

*Este dado nos remete, também, aos resultados sobre o investimento em pessoas, demonstrando que o simples fato de investir em pessoas não significa que isto esteja sendo feito dentro de parâmetros que levem a empresa a um outro patamar de qualidade.*

- Em relação aos níveis hierárquicos, 52% das empresas entrevistadas afirmam que têm feito reduções, contra 48% que afirmam estar efetuando, ou ter efetuado, reduções recentemente.

*Por si só, a informação causa alguma surpresa, uma vez que a tendência das empresas modernas é continuar reduzindo seus níveis hierárquicos ao mínimo, chegando a configurações quase de equipes do tipo força-tarefa, que se ocupam alternadamente de projetos e negócios específicos.*

*A informação também confirma a centralização como forma de gerenciamento.*

*Por último, essa informações contradiz a seguinte, uma vez que empresas com fluxo de informações horizontais têm, predominantemente, poucos níveis hierárquicos.*

- Perguntadas, 76% das empresas afirmam que as informações transitam na empresa de forma predominantemente horizontal, enquanto 24% ainda defendem uma estrutura mais vertical e hierarquizada.

*Consideramos prejudicada essa informação, tendo em vista que empresas que trabalham de forma horizontal possuem, obrigatoriamente, sistemas de qualidade com baixo número de níveis hierárquicos.*

*Além disso, as pessoas devem estar bastante desenvolvidas em seus potenciais e competências profissionais e serem apoiadas por sistemas de informação tecnologicamente corretos. Aparentemente não existe conceito firme do que seja uma empresa horizontal.*

- Quanto ao uso de algum programa que incentive a participação dos funcionários, 52% das empresas afirmam utilizar, contra 48% que afirmam não utilizar.

*Esses dados trazem suspeitas de que as empresas franqueadoras são gerenciadas de forma centralizada, sem incentivos à qualidade, como conceito principal, e que sua definição de valores é ainda muito discursiva.*

*Da mesma forma, não existem empresas horizontais sem uma grande participação de funcionários, ou seja, estes resultados contrariam as respostas dadas no item anterior, denotando pouca essência no conhecimento de conceitos.*

- Dentre as empresas que afirmam adotar programas de incentivo destacam-se os seguintes:
  - Programa de sugestões: 26%
  - Participação nos resultados: 25%
  - Metas para grupos de trabalho: 17%
  - Programas de integração: 8%
  - Programas de comunicação: 6%

#### ↳ Previsões futuras

- Cem por cento dos entrevistados afirmaram que esperam resultados melhores nos próximos anos.

- Em termos de investimentos futuros, as empresas mostraram as seguintes tendências principais:
  - Processos e tecnologia: 30%
  - Pessoas: 26%
  - Produtos e serviços: 26%

*Dentre as alternativas apresentadas, entendemos que as empresas não deveriam abrir mão de investimentos em processos tecnologia e pessoas, de forma concomitante uma vez que estes são fatores complementares.*

*Por outro lado, seria ideal que o investimento em serviços fosse feito por um número maior de empresas.*

- Questionadas sobre as atitudes que acreditam que serão tomadas pela concorrência num futuro próximo, as empresas entrevistadas responderam, preferencialmente, da seguinte forma:
  - Mudança na forma de atendimento: 37%
  - Mudança no *mix* de produtos: 33%
  - Redução de preços: 23%
- Ao serem questionadas sobre os resultados da continuidade do processo de globalização, as respostas obtidas foram as seguintes: 79% acreditam que isto será benéfico para suas empresas, 14% julgam que os resultados serão piores, e 7% que não haverá qualquer alteração no resultado.

*Entendemos que o futuro das empresas deve ser melhor para aqueles que souberem se estruturar par enfrentar, justamente, o fenômeno da globalização e das mudanças de perfil dos concorrentes, ocasionadas pelas fusões e outras formas de mudanças estratégicas. Desta forma, pode ser um pouco otimista esta previsão, tendo em vista que essas empresas demonstraram pouco interesse em parcerias profundas, o que significa ter de enfrentar o mercado contando somente com seu esforço individual.*

- Quanto ao crescimento do mercado de *franchising* num futuro próximo, 55% acreditam em expansão, 21% em retração do mercado e 24%, em estabilidade.
- Com relação à venda de franquias nos últimos doze meses, 35% das empresas encontraram menos dificuldade, contra 31% que enfrentaram maiores dificuldades e 34% não sentiram alterações.

- Em relação a resultados, 73% dos franqueadores entrevistados afirmaram ter conseguido melhores resultados nos últimos doze meses, em relação a períodos anteriores.
- A profissionalização do mercado de franchising não é vista de forma significativa por 54% dos franqueadores, enquanto 46% acreditam que o mercado vem se profissionalizando de forma adequada. Os itens mais destacados como positivos na profissionalização do mercado foram:
  - Melhoria na forma de atendimento das empresas: 40%
  - Melhoria nos serviços oferecidos aos franqueados: 20%
  - Maior número de profissionais bem preparados: 20%

A partir desses resultados pode-se afirmar que as empresas pesquisadas, como resultados médios finais, apresentam as seguintes características:

Existe uma necessidade de estabelecer um planejamento estratégico mais profundo e consistente.

- Não é cultura das franqueadoras, normalmente nascidas com alguém de caráter empreendedor e muitas vezes centralizador, desenvolver uma cultura em que as empresas sejam chamadas a tomar parte de uma forma mais integrada e participativa. Nota-se uma carência em desenvolver profissionais e uma tendência em manter as atitudes puramente voltadas aos aspectos da operação da rede.
- As franqueadoras têm a tendência de demorar um tempo um pouco longo até absorver as novidades de gestão e metodologias, uma vez que este mercado ainda se vê como “algo à parte” em relação à indústria, ao comércio em geral e aos serviços.
- A visão de mercado não tem perspectiva longa ou inovadora, fato confirmado pela pouca iniciativa em buscar novos caminhos, parcerias ou mesmo terceiros. Formatar não significa estagnar.
- Aparentemente, esse mercado está adotando soluções tecnológicas, porém, se isto não estiver atrelado a treinamentos e mudanças culturais profundas, aliadas a outras que envolvam novos processos de trabalho, perderá muito de seu valor e de resultados possíveis.

### CAPÍTULO III – FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE FRANQUIAS

O retorno do capital do investidor depende muito da escolha do tipo e qualidade da franquia. No entanto, existem algumas orientações básicas que poderão auxiliar o franqueado ou franqueador na determinação e escolha de parceiros. Saliente-se que o primeiro passo deve ser a identificação com o ramo de negócios. Quem procurar uma franquia deve ser em princípio o primeiro comprador e entusiasta dos produtos comercializados pela empresa. Deve também haver um bom entendimento com o outro parceiro. Costuma-se relacionar à associação franqueador – franqueado como um casamento que não pode dar errado devido aos grandes prejuízos ligados a uma separação. (CASAS, 1992)

O entendimento geralmente passa por um processo que procura avaliar a viabilidade dos dois lados. Quando o franqueador entrevista o franqueado, ele analisará a possibilidade de entendimento e a capacidade da administração do candidato à franquia. É importante que o indivíduo tenha certa liderança no ambiente em que pretende atuar. Também deverá ter condições e mostrar tendências à sujeição das condições contratuais e desempenho conforme condições acordadas. A empatia é um dos requisitos fundamentais. Sem esquecer logicamente o importante aspecto de análise da ficha cadastral.

Alguns pontos que orientam os melhores negócios estão mencionados no QUADRO 3.

**QUADRO 3 - PONTOS CARDEAIS NA ESCOLHA DA FRANQUIA**

O MERCADO	O FRANQUEADOR	O CONTRATO	O NEGÓCIO
Os produtos ou serviços devem ter ampla aceitação de mercado. Modismos passageiros são perigosos. É preciso que o mercado esteja em expansão e que a demanda do produto ou do serviço não influencie o preço.	Ele tem de demonstrar competência para garantir o nível de assistência esperado. Deve-se verificar também se o sucesso da marca não é um fenômeno localizado, se a empresa fornece treinamento suficiente e se não está entrando no sistema de <i>franchising</i> apenas para obter uma rápida expansão de suas vendas.	É necessário um exame detalhado de todos os itens do contrato, preferencialmente com a assessoria de advogado para ajudar na averiguação e compreensão de cada uma das cláusulas.	Procurar franqueamento já estabelecidos para saber se as projeções financeiras do franqueador são realistas, se existe efetivamente possibilidade de expansão do negócio e se o franqueador não está crescendo desordenadamente, ou seja, cedendo franquias em número que supera o potencial da região.

FONTE: CASAS, A. L. das. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

### 3.1 TIPOS DE FRANQUIAS EXISTENTES

Estes são os sistemas de modalidades de franquia direta.

#### 3.1.1 Franquia de Produto

Esta franquia se refere à produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda franqueado os produtos daquela marca.

No Brasil, o exemplo desse tipo de franquia de produto é a V.R., marca brasileira, cujos produtos são fabricados pela indústria de confecções Vila Romana S. A. Para tornar ainda mais complexo o entendimento do conceito de franquia de produto, a mesma indústria de confecções Vila Romana é também licenciada para fabricar no Brasil produtos de *griffes* internacionais, como Pierre Cardin, Christian Dior, Yves St. Laurent e outros, distribuídos em lojas multimarcas.

#### 3.1.2 Franquia de Distribuição

Essa franquia se refere à venda de mercadorias. Os bens são produzidos por terceiros fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição, comprovadamente eficientes e testados por este. O franqueador determinará quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda. Estes poderão comprar diretamente dos fornecedores previamente selecionados ou até comprar de outros em casos excepcionais de falta de produtos especificados no *Product Mix*.

O exemplo típico de Franquia de distribuição são os postos de gasolina e álcool da Shell, Esso e outros distribuidores de petróleo.

### 3.1.3 Franquia de Serviços

Essa franquia se refere ao fornecimento de serviços. A qualidade na prestação de serviços e a garantia do produto são as principais fontes de atração para o consumidor final. O Fabricante-Franqueador estende ao franqueado e seus respectivos clientes assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos, além de fornecer componentes e peças originais de reposição gratuita por defeito de fábrica, bem como boa manutenção das máquinas e dos equipamentos ao usuário final.

No Brasil, o exemplo mais característico desse tipo de franquia são as lojas-oficinas da SAB – Serviços Autorizados Brastemp - cujo fabricante de eletrodomésticos (Brastemp) delega a uma competente rede de prestação de serviços sob sua marca a execução da manutenção, reposição e consertos aos seus clientes. Através do Sistema de Franquia de Serviços, o fabricante fortalece sua imagem de credibilidade no mercado, beneficiando a todos os participantes no negócio, sem ter de manter lojas próprias.

Outro exemplo de franquia de serviços, produtos e marca são os hotéis Hilton, Holiday Inn, Novotel e as empresas locadoras de veículos, como a Aviz, Hertz Rent a Car e outras que prestam serviços adotando os mesmos critérios, parâmetros e sistemas de administração e comercialização e mantendo os mesmos serviços de seus congêneres internacionais.

### 3.1.4 Franquia Industrial

Essa franquia se refere à fabricação de produtos. Os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados. Nesse caso existe a transferência de *Know-why*,<sup>11</sup> isto é, as técnicas de engenharia de produção e de processo para a correta e adequada construção e operação da fábrica. Nessa franquia composta, além da marca do franqueador ser utilizada, todo o *Know-how*<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> *Know-why* - saber por que.

<sup>12</sup> *Know-how* – saber como.

de comercialização e distribuição dos produtos também será repassado aos franqueados.

O exemplo típico dessa franquia são as engarrafadoras da Coca-Cola, da Pepsi-Cola e outros similares, que recebem do franqueador total assistência técnica para a montagem de sua fábrica, obedecendo às especificações de máquinas, equipamentos e processo, até o arranjo físico das instalações industriais.

Nessa franquia formatada, o *Know-why* de fabricação de garrafas e engarrafamento do produto é cedido pelo franqueador original, mas a fórmula química básica utilizada na composição de matéria-prima principal do xarope jamais será repassada, sob pena de quebra de segredo industrial. O franqueador corre o risco de sofrer uma concorrência eficaz, pois os franqueados conseguirão com outro nome e com a mesma qualidade, fabricar integralmente o refrigerante.

### 3.2 OUTRAS MODALIDADES DE FRANQUIA

Estes são o sistema de modalidades de franquias indiretas.

#### 3.2.1 *Master Franchise* – Franquia-Mestre

Esta modalidade consiste em um franqueador original de produto/serviço, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro. Este sublicenciamento de franqueados industriais e/ou comerciais de uma região formará então uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador-mestre regional de um território, até o franqueado local em seu ponto de fabricação e/ou vendas ao consumidor final.

#### 3.2.2 *Área Development Franchise* – Desenvolvimento de Área de Franquia

Esta modalidade também é utilizada em países continentais como os EUA e o Canadá é o sistema de desenvolvimento de área de franquia, utilizado pela rede de restaurante Wienerschnitzel, especializada em frango empanado.

Através da repartição do território geográfico em Estados ou em regiões menores ainda, uma ou mais empresas locais serão contratadas pelo franqueador original, com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território. No Brasil, o exemplo que nos parece mais adequado para identificar essa modalidade é a subdivisão da rede da McDonald's entre o Rio de Janeiro e São Paulo.

### 3.2.3 *Área Controllershship* - Controle da Área de Franquia

Outra modalidade também utilizada em países de grande dimensão territorial por franqueadores de marcas internacionais, é caracterizada pelo fato do franqueador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de franquear a marca para determinado território geográfico. A grande vantagem dessa modalidade é poder gerenciar a venda e administração dos franqueados através de algumas empresas subcontratadas em vez de administrar cada franqueado individualmente.

### 3.2.4 *Business Format Franchising* – B.F.F. – Sistema de Franquia Formatada

Esse sistema poderá ser utilizado tanto nas franquias diretas quanto nas indiretas. Essa modalidade de franquia também se inicia no Brasil, ainda que timidamente, pois, exceto alguns iniciados, poucos conhecem as características intrínsecas do sistema.

A complexidade do sistema de franquia formatada, é de tal grau que somente industriais-franqueadores bem organizados conseguiriam implantar o sistema com sucesso. Sem um nível aprofundado de conhecimento adquirido através de leituras técnicas combinadas com o auxílio de competente consultoria especializada na matéria, acredita-se ser difícil a adequada implantação do sistema, colocando em risco desnecessário a marca do franqueador. Não obstante, uma vez formatado o sistema, poderá ser repassado *ad infinitum* com total garantia de sucesso.

Para BERNARD (1992, p.26-29), as empresas adeptas do *business format franchising*, vê o *franchising* como um relacionamento entre comerciantes composto de quatro aspectos obrigatórios:

- 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. A marca é geralmente familiar e facilmente reconhecida pelo público, o que facilita de modo significativo o início das operações do franqueado.
- 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*.<sup>13</sup>

Não se trata, portanto, de um controle exercido apenas por obrigação legal, pois se configura um relacionamento contratual de parceria entre duas firmas interdependentes em que há uma real comunidade de interesses – e nisso reside a principal diferença com relação ao esquema comum de firmas multiunitárias.

- 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 para publicidade, taxas sobre gastos com treinamento, utilização de equipamentos, e outras que o franqueador determinar.
- Um segundo autor, Rubin<sup>14</sup>, prevê uma quarta característica básica, que seria uma cláusula, prevista no contrato, oferecendo ao franqueador o direito unilateral de terminar o acordo no momento que lhe aprouver, independente do prazo de duração do contrato oficialmente estipulado.

Além disso, haveria cláusulas legais versando sobre o direito do franqueado de vender sua parte no negócio, o direito dos herdeiros do franqueado sobre o negócio e a proibição de abrir um negócio que represente uma concorrência à franquia no período de duração do contrato e após seu desligamento da rede. A legislação americana sobre *antitrust* limitou em muito o poder do franqueador nestas questões.

Usualmente no Brasil os principais tipos de franquias podem ser classificadas em:

- *Franquia de marca e de produto, ou de “primeira geração”* com as franquias sendo utilizadas como canal alternativo para a distribuição de produtos e/ou serviços. 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. Frequentemente no setor da moda, setor em que o sistema é o menos desenvolvido, sendo este um fator explicativo para a crise que abalava o setor no período analisado.
- *Franquia de marca e de produto, ou de “segunda geração”*, com as franquias sendo utilizadas como canal exclusivo para a distribuição de

<sup>13</sup> ZEIDMAN, Philip F. **Franchising**: I Seminário Internacional. HSM Cultura e Desenvolvimento (apostila, transcrição do dia de conferências): São Paulo, out. 1988.

<sup>14</sup> RUBIN, P. Op. cit.

- produtos e/ou serviços com a marca do franqueador. Difere do tipo anterior pelo fato de os produtos e/ou serviços serem encontrados pelo consumidor 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. Freqüente no setor de Perfumaria/Cosméticos, nas Distribuidoras de Combustível e nas Montadoras de Automóveis.
- *Franchising de conversão (freqüente nos EUA)*; implica na transformação de negócios já existentes em franquias de determinada marca, de modo a utilizar boa parte dos princípios e técnicas do *business format*, tratando-se finalmente de uma variante deste. Freqüente em oficinas mecânicas.
  - *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 McDonald’s Yázigi (no Brasil) e da maior parte dos franqueadores com operações internacionais, coadunando-se plenamente com a definição americana supracitada.

Em alguns casos relativamente raros, há franquias com características ao mesmo tempo de distribuição, comércio e serviços. É o caso do franqueador francês Simone Mahler, uma empresa que é simultaneamente revendedora de cosméticos e salão de beleza. Neste caso, inclusive, são usados no salão apenas os cosméticos produzidos por eles mesmos. São as denominadas franquias “mistas”. (BERNARD, 1992)

Vistas por outro ângulo, existem franquias com configurações particulares, como o *multifranchising*, que permite a um mesmo franqueado administrar dois ou mais pontos de venda da marca, em uma zona de exclusividade maior do que o habitual; o *plurifranchising*, cuja diferença com a anterior reside na possibilidade de trabalhar com duas franquias de cadeias diferentes, geralmente de produtos

complementares, como uma agência matrimonial e uma loja de vestidos de noiva (exemplo real: Felicitas e Pronuptia na França). Esta prática é, contudo, proibida pela maioria dos franqueadores, cujos negócios exigem dedicação exclusiva.

Para BERNARD (1992, p. 30-31):

A técnica do *master franchising*,<sup>15</sup> geralmente utilizada quando grandes distâncias separam o franqueador do franqueado, ou quando o mercado possui características muito peculiares, pode ser definida como uma técnica pela qual uma empresa franqueadora concede, à partir de sua região de origem, o direito a outra empresa de explorar seu conceito de franquia nos limites territoriais de uma região afastada, com missão de desenvolver a região segundo os métodos e no quadro de uma estratégia de desenvolvimento anteriormente definida, em trocas de uma numeração representada por uma parte das taxas iniciais e *royalties* proporcionais ao seu valor adicionado à franquia.

O uso da técnica do *master franchising* no âmbito nacional sobretudo nos EUA, tendência esta a ser seguida pelas franquias brasileiras, devido às imensas distâncias geográficas que separam as regiões do país. Esta é uma técnica muito usada em nível internacional, porém pressupõe um *master-franqueado* rico e com recursos humanos desenvolvidos. Quando aliada simultaneamente a uma *joint-venture* entre as condições, embora estenda o índice de *pay-back*.

### 3.3 NATUREZA JURÍDICA

O contrato de franquia é regulado pela Lei nº 8.955, de 15-12-1994 (ANEXO I), assim a natureza jurídica do instituto fica clara, porém leva a algumas lições preliminares.

Primeira: "A natureza jurídica de um instituto deve, em princípio, ser determinada através de dedução das normas do direito positivo; depois dessa tarefa preliminar pode-se passar à fase subsequente da construção dogmática" (Barreto Filho, 1969:77, citado por ANDRADE, 1993, p. 18)

Segunda: a lição emana do entendimento do artigo 121 do nosso Código Comercial, que estabelece: "As regras e disposições do direito civil para os contratos em geral são aplicáveis aos contratos comerciais com as modificações e restrições estabelecidas neste Código."

<sup>15</sup> BOND, Robert. *The source book of franchise opportunities*. New York: Dow Jones Irwin, 1989.

Terceira: vem do mestre italiano Messineo (1971 p. 450, citado por ANDRADE, 1993, p. 18): "No direito moderno, os contratos usuais previstos no ordenamento jurídico e sujeitos a normas gerais e particulares são chamados *nominados*, porque são conhecidos da lei e regulados por ela. Junto a estes, no entanto, a prática vinha criando incessantemente outros, que se chamam *inominados*, não tanto porque não tenham denominação na lei, mas porque carecem de uma disciplina legislativa especial." Na Itália, o direito privado é unificado e o artigo 1323 do Código Civil determina: "Todos os contratos, ainda que não pertençam aos tipos que têm uma regulamentação particular, ficam submetidos às regras gerais contidas nestes Título". (O título é o II e trata dos contratos em geral.)

Quarta: sendo um contrato inominado, é *atípico*, de vez que não se enquadra nas figuras dos contratos nominados, "que estão dotados de uma causa típica que caracteriza a respectiva disciplina, enquanto nos contratos inominados a causa é precisamente atípica, porque é nova e diversa com relação a cada uma das que são próprias dos contratos nominados" (Messineo, 1971:450 citado por ANDRADE, 1993, p. 18)

Quinta: "Deve-se procurar para os inominados as regras particulares para cada um deles" (Messineo, 1971, p.450 citado por ANDRADE, 1993, p. 18).

Sexta: assim, já que o direito positivo não nos socorre, deve a doutrina entretanto, "formular seu próprio conceito deduzido da lei" (Barreto Filho, 1969, p.108 citado por ANDRADE, 1993, p. 18).

Como não havia norma para o contrato em questão, passou-se à construção dogmática, segundo ANDRADE (1993, p.19-20), e apresentamos à seguir o posicionamento da doutrina pátria, estrangeira e alguns conceitos oficiais:

*Waldírio Bulgarelli (1991:500)*: "Trata-se de figura contratual, atípica, decorrente das novas técnicas negociais, no campo da distribuição e venda de bens e serviços."

*Fran Martins*: O contrato de franquia compreende uma prestação de serviços e uma distribuição de certos produtos, de acordo com as normas convencionadas. A prestação de serviços é feita pelo franqueador ao franqueado, possibilitando a esse a venda de produtos que tragam a marca daquele. A distribuição é tarefa do franqueado, que se caracteriza na comercialização do produto. Os dois contratos agem conjuntamente, donde ser a junção de suas normas que dá ao contrato a característica de franquia.

*Charles Seroude*: "A franquia é uma técnica de desenvolvimento econômico financeiro, utilizável por toda empresa fabricante e/ou comerciante de produtos ou de serviços de grande difusão e destinadas a consumação final".

*Nelson Abrão*: "Um contrato pelo qual o titular de uma marca de indústria, comércio ou serviço (franqueador), concede seu uso a outro empresário (franqueado), posicionando em nível da distribuição, prestando-lhe assistência no que concerne aos meios e métodos para

viabilizar a exploração dessa concessão, mediante o pagamento de uma entrada e um percentual sobre o volume dos negócios pelo franqueado.”

*Orlando Gomes (1977:571):* “Com o vocábulo *franchising*, designa-se a operação pela qual um empresário concede a outro o direito de usar a marca de um produto seu com assistência técnica para sua comercialização, recebendo em troca determinada remuneração. É um contrato que se aproxima da concessão exclusiva, da distribuição, do fornecimento de prestação de serviços. Não é, outrossim, locação nem mandato, mas figura autônoma, embora híbrida.”

*US Department of Commerce:* “É um método de fazer negócios no qual é conferido a um franqueado o direito de produzir ou vender mercadorias ou serviços sob uma formatação mercadológica definida pelo franqueador. O franqueador concede ao franqueado o uso de sua marca registrada, seu nome e sua publicidade.” (Apud Bernard, 1993:24)

*Conselho do Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e Comércio (BR):* “Franquia é um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, serviço, ou método, devidamente caracterizados por uma marca registrada, concede a outros comerciantes, que se ligam ao titular por relação contínua, licença e assistência para a expansão do produto no mercado”.

*Comissão Belga de Distribuição:* “A franquia é um sistema de colaboração entre duas empresas diferentes, porém ligadas a um contrato em virtude do qual uma delas concede a outra, mediante o pagamento de uma quantia e sob condições bem determinadas, o direito de exploração de uma marca ou fórmula comercial representados por um símbolo gráfico ou um emblema, e assegurando-lhe ao mesmo tempo ajuda e alguns serviços regulares destinados a facilitar esta exploração.” (Apud Abrão, 1984:11)

Nenhuma das definições transcritas aborda o que na praça (sentido geral diz-se praça comercial qualquer centro no qual as operações comerciais atingem vultosos desenvolvimento – Mendonça, 1963, p.370, nota 1) é uso e costume consagrado: o franqueador contrata pessoa jurídica, como *máster* franqueada, que nesta condição faz subfranqueamento com terceiros.

O que se verifica, na verdade, é que o franqueador original contrata a franquia de seu produto, serviço, marca, ou seja, o que for, para uma empresa, que será a *máster-franqueada*, que se incumbirá de estabelecer as franquias, na condição de franqueadora, surgindo a figura do franqueado simples. É o que acontece principalmente com as franquias internacionais, nada impedindo que se possa fazer da mesma forma no território nacional.

### 3.3.1 Conceito

Franquia é o conceito pelo qual uma empresa industrial, comercial ou de serviços, detentora de uma atividade mercadológica vitoriosa, com marca notória ou nome comercial idem (franqueadora), permite a uma pessoa física ou jurídica (franqueada), por tempo e área geográfica exclusivos e determinados, seu uso para

venda ou fabricação de seus produtos e/ou serviços mediante uma taxa inicial e porcentagem mensal sobre o movimento de vendas, oferecendo por isso todo seu *know-how* administrativo, de marketing e publicidade, exigindo em contra-partida um absoluto atendimento a suas regras e normas, permitindo ou não a subfranquia.

### 3.3.2 Conceito Contido na Lei nº 8.955, de 15-12-1994

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.

## 3.4 O CONTRATO DE FRANQUIA

Os contratos em geral e os mercantis, especialmente, foram, ao lado dos títulos de crédito, a mola mestra que impulsionou o comércio mundial a atual estágio. Sem a invenção maravilhosa dos títulos de crédito e a sistematização dos contratos, estaríamos ainda no escambo de mercadorias (Andrade, 1971 citado por ANDRADE, 1993, p. 22).

“O contrato vai ser o instrumento imprescindível e o elemento indispensável à circulação dos bens” (Rodrigues, 1990, p.11 citado por ANDRADE, 1993, p. 22).

### 3.4.1 Considerações Sobre o Contrato de Franquia Antes da Lei nº 8.955, de 15-12-1994

O contrato de franquia é de natureza mercantil, emana de usos e costumes comerciais, mas nem por isso é regulado pelo Código Comercial ou por suas leis complementares. Era considerado, até o advento da Lei nº 8.955, de 15-12-94, como contrato atípico, inominado, e dessa forma atendia o disposto no art. 121 daquele código, ao dispor que “as regras e disposições do direito civil para os contratos em geral, são aplicáveis aos contratos mercantis”; era o direito comum que o regulava.

As obrigações são civis ou comerciais se a relação jurídica que lhes deu causa é civil ou comercial, mas sempre regida pela estrutura do Direito das Obrigações, pois este se aplica ao negócio realizado independentemente da qualidade das pessoas físicas ou jurídicas nele envolvidas: “Não é o direito civil... direito comum a comerciante e não comerciantes. O que a uns e outros é comum é o Direito das Obrigações” (Ferreira, 1963:86 citado por ANDRADE, 1993, p. 22).

Em 1916, com a promulgação do Código Civil, a dicotomia atingiu a perfeição; daí em diante há de falar-se em contratos mercantis e civis, sendo que para ambos o Direito das Obrigações é comum, como acentua *Fran Martins* (1981:16): “E como, no Brasil, não se fez a unificação do direito privado, neste livro continuamos a usar a denominação de atividades civis e comerciais e obrigações civis “.

Portanto, uma atividade social atípica pode ser estruturada, seja ela civil ou comercial, como contrato atípico civil ou comercial.

Verifica-se que antes da nova lei, para dirimir qualquer tipo de dúvida sobre o contrato de franquia, por ser um contrato atípico, socorria-se da doutrina, do direito comum e comercial, mas agora, passando a ser um contrato nominado típico por força da Lei nº 8.955, de 15-12-94, que o regula, com sua natureza jurídica determinada, encontram-se soluções adequadas para litígios em geral. (ANEXO I)

### 3.4.2 As Pessoas Envolvidas

No contrato de franquia (*franchising*) estão de um lado, o franqueador (*franchisor*) e, de outro, o franqueado (*franchisee*).

#### 3.4.2.1 Franqueador

Franqueador é a pessoa jurídica que contrata a franquia de sua marca, de seus produtos/e ou serviços, de seu nome comercial ou título de estabelecimento, oferecendo *know-how* administrativo, de gerenciamento, de marketing, publicidade, proporcionando para isso total assistência e exigindo o cumprimento integral e absoluto de normas preestabelecidas em contrato, já que detém um negócio vitorioso e quer expandi-lo sem inversão de recursos próprios.

Não é só de um bom franqueado que vinga a franquia: neste tipo contratual sempre as duas partes precisam ser eficientes, principalmente o franqueador, que deve fazer tudo para que a outra triunfe.

Assim, cabe ao franqueador iniciativas, só dele, entre as quais podem ser destacadas: o que os americanos chamam, *package of franchising*, que compreende a edição de uma “Bíblia”, o manual operacional, que envolve:

- Assistir ao franqueado na escolha do local e dos equipamentos;
- Fornecer projeto para a instalação, já que os padrões são sos seus, ou prestar assessoria para sua viabilização;
- Na área de recursos humanos, cooperar na seleção e treinamento do pessoal dentro de seus padrões;
- Na área de publicidade, indicar experiência e mostrar as promoções vitoriosas, ou faze-las em conjunto;
- Indicar as normas contábeis empregadas, expondo a sistematização e impressos, com orientação financeira e confecção de balanços;
- Dependendo da franquia, centralizar as compras e indicar o controle de estoques.

Mas de acordo com a Lei nº 8.955/94 (ANEXO I), o franqueador deve por obrigação legal ir muito além do *package of franchising* que foi transcrito anteriormente, conforme o 3º artigo da referida lei.

#### 3.4.2.2 Franqueado

Franqueado é a pessoa física ou jurídica adquirente da franquia, nos moldes impostos pelo franqueador e mediante o pagamento de uma taxa inicial, de despesas de instalação e de uma contribuição mensal, em percentual, adredemente combinado, sobre o faturamento.

Existem dois tipos de franqueados: *master* franqueado e simplesmente franqueado.

O primeiro será sempre muito mais importante, de vez que nesta condição pode subfranquiar a terceiros interessados, desde que estejam em sua zona geográfica, pois neste tipo o franqueador delimita a região. Na subfranquia haverá

sub-rogação de todas as condições impostas ao *master* franqueado, que não poderá modificá-las, em decorrência do contrato, geralmente com cláusula rescisória.

O franqueado sempre será pessoa jurídica, pois só nesta condição (pessoa de direito privado) é que poderá subfranquiar a marca a terceiros, de acordo com Código da Propriedade Industrial, artigo 62. Só as pessoas jurídicas podem solicitar registro de marcas e, por conseguinte, somente elas podem cedê-la, o que possibilita a averbação no INPI (Resolução nº 35, de 29-06-1992, do INPI).

### 3.4.3 O Contrato em si

O contrato de franquia é:

- *Bilateral ou sinalagmático*: por conter obrigações para as duas partes ou pela dependência recíproca das obrigações.
- *Intuitu personae*: pois, desde o momento em que na franquia há contratante determinado e só por sua causa vai existir o contrato, este se insere como tal, já que “um contrato é *intuitu personae* quando a consideração da pessoa de um dos contratantes é para que o outro elemento determinante de sua conclusão” (Henri de Page, apud Gomes 1977, p.99 citado por ANDRADE, 1993, p. 27).
- *De adesão*: esta característica do contrato de franquia deve ser considerada com maior cuidado, pois “são aqueles que não resultam do livre debate entre as partes, mas provêm do fato de uma delas aceitar tacitamente cláusulas e condições previamente estabelecidas pela outra. Escritores mais extremados negam-lhe a natureza contratual, sob o fundamento que lhes falta a vontade de uma das partes, a qual apenas se submete às imposições da outra. Opinião excessiva rebatem os irmãos Mazeaud, já que aceitação das cláusulas, ainda que preestabelecidas, assegura-lhes aquele caráter” (Pereira, 1980, p.65-66 citado por ANDRADE, 1993, p. 27).

Em realidade, o contrato de franquia é mais um contrato-tipo, pois é assim que a doutrina o apresenta, um contrato onde as cláusulas previamente apresentadas por uma das partes podem ser negociadas pela outra. “Também não

se considera abalada a autonomia da vontade, pois que o contratante aderente, em regra, pode interar-se do conteúdo, antes da sua adesão” (Bulgarelli, 1991, p.97 citado por ANDRADE, 1993, p. 28).

Na franquia, esta característica é fundamental. O franqueador só a concede a quem aceitar seus termos, com a exigência do cumprimento e continuidade de seu modo negocial. Há até o consenso da outra parte em aceitar aquelas condições, porque delas depende o sucesso da operação como um todo, restando discutir, em alguns casos, a porcentagem sobre o faturamento, a extensão territorial da franquia, por exemplo:

- *Consensual*: já que é perfeito e acabado com a simples manifestação da vontade das partes.
- *Oneroso*: por ser característica dos contratos bilaterais; e no ensinamento de Orlando Gomes (1977, p.88): "por isso que, suscitando relações correlatas, a relação entre vantagem e sacrifício decorre da própria estrutura do negócio jurídico".
- *De execução continuada*: já que as prestações são feitas continuamente (são as parcelas mensais a que se obriga o franqueado).
- *Comutativo*: "pois a prestação corresponde à contraprestação", no ensinamento de Manoel Ignácio Carvalho de Mendonça (1938).

#### 3.4.4. O Conteúdo do Contrato

A ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), de longa data, instituiu o Código de Ética, que foi, quanto não havia lei específica para a franquia, o referenciador para a feitura dos referidos contratos, e continua sendo, muito embora com a Lei nº 8.955.

Trata-se de uma iniciativa louvável. Recomendamos sua consulta para análise do contrato. Embora saibamos que este seja um contrato de adesão, sempre é possível encontrar perguntas a serem feitas ao franqueador e talvez conseguir respostas favoráveis.

Como todo contrato, o de franquia tem cláusulas ditas essenciais, relacionadas no *Lê livre blanc de franchise* de Claudie Corvol (*Apud* Bernard, 1993, p.75), as quais transcrever-se-á:

Cláusulas prévias ou iniciais:

- Objeto do contrato;
- Identidade dos contratantes;
- Localização do ponto de venda.

Deveres do franqueador:

Antes e após a abertura dos pontos de venda:

- Formação;
- Assistência técnica;
- Compra e venda.

Deveres do franqueado:

Antes e após a abertura dos pontos de venda:

- Normas de exploração;
- Exclusividade;
- Compra e venda;
- Caráter confidencial e de não-concorrência;
- Taxas diversas.

Cláusulas de encerramento do contrato:

- Duração do contrato;
- Renovação;
- Transmissão dos direitos e *intuitu personae*;
- Rescisão antecipada e suas conseqüências.

O contrato de *franchising* é bastante complexo, ensejando dezenas de cláusulas, cujo objetivo é dar às partes contratantes uma norma de atuação, que deve ser cumprida à risca, e “podemos destacar que o essencial da relação entre ambos (franqueador e franqueado) é a transparência dessa relação” (Cruz, 1992: 33 citado por ANDRADE, 1993, p. 29).

Fran Martins (1981, p. 593 citado por ANDRADE, 1993, p. 29) informa: "Algumas cláusulas são sempre necessárias para caracterizar o contrato de franquia":

- Prazo de contrato;
- Delimitação do território e da localização;
- As taxas de franquia;
- As quotas de venda;
- O direito de o franqueado vender a franquia;
- Cancelamento ou extinção do contrato.<sup>16</sup>

### 3.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA

#### 3.5.1 Vantagens Para o Franqueador<sup>16</sup>

##### *Expansão Veloz*

O *franchising* permite que o franqueador aumente sua base de atuação em ritmo muito mais veloz do que lhe seria possível se dependesse apenas de seus recursos próprios para instalar, operar e gerir novas unidades.

Isso porque, primeiramente, permite que o franqueador faça uso daquilo que os americanos chamam de *other people's money*, ou seja, o dinheiro dos outros, já que os franqueados é que irão bancar os custos e despesas relacionados à implantação, operação e gestão das respectivas unidades. Depois, porque reduz a necessidade de encontrar e contratar gerentes que sejam capazes de administrar essas novas unidades, que serão geridas pelos próprios franqueados, ou por pessoas indicadas e contratadas por estes

##### *Mais Eficiência*

A operação e a administração das unidades franqueadas ficam a cargo de seus próprios franqueados.

O franqueado é o maior interessado no sucesso da franquia, pois os resultados de sua unidade são revertidos quase que integralmente para ele, sendo que disto dependem o retorno de seu investimento e, em alguns casos, sua própria subsistência.

Com isso, ele se dedica mais ao negócio, podendo estar mais próximo a

---

<sup>16</sup> **VANTAGENS PARA O FRANQUEADOR.** Disponível em <http://www.terravista.pt/Ancora/5675/vantagensfranqueador.htm> Acesso em 12 mai. 2004.

seus funcionários, supervisionando a qualidade do atendimento prestado e o nível de vendas de sua unidade.

Consegue-se, desta forma, obter um ganho de eficiência para a rede como um todo, em virtude da presença constante do dono de cada franquia.

#### *Estrutura Central Reduzida*

Uma estrutura pequena, formada por uns poucos profissionais de bom nível, pode criar, implantar e coordenar uma rede de porte razoável e, dessa forma, gerar bons lucros para os acionistas ou sócios da empresa franqueadora, que não precisarão se envolver no dia a dia de cada unidade, nem arriscar um grande volume de capital.

#### *Feedback*

A partir de um certo ponto, na existência de uma operação de Franchising, é comum que o *know how* passe a transitar numa via de duas mãos.

Ou seja: se, no início, é provável que o franqueador seja apenas um fornecedor de tecnologia, a partir de um certo momento, quando seus franqueados mais antigos já se encontram em estágio mais maduro da evolução das respectivas unidades, o franqueador passa também a absorver o know-how desenvolvido ou aperfeiçoado por estes.

É sempre bom lembrar que o maior sucesso de vendas do McDonald's, talvez a franquia mais conhecida do mundo, é o Big Mac, um sanduíche que foi criado por um de seus franqueados, um sujeito chamado Jim Delligatti, que, por sua vez, teria se inspirado num sanduíche de uma rede concorrente: o Big Boy.

#### *Ingresso em Novos Mercados*

O franqueador pode, através do *franchising*, ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física do franqueado. E com o conhecimento que cada um tem dos hábitos e da cultura da região onde vive e trabalha.

#### *Canal Diferenciado para seus Produtos/Serviços*

Algum tempo atrás, o empresário Miguel Kringsner, fundador de O Boticário, afirmou que, se seus produtos fossem comercializados em supermercados e drogarias, sua marca teria acabado por ser apenas mais uma dentre tantas outras. A opção por criar uma rede de franquias, para servir como canal para o escoamento

de seus produtos é que deu ao O Boticário a imagem e o tamanho que tem hoje. Temos ouvido colocações semelhantes de outros empresários que são fabricantes e/ou distribuidores de produtos dos mais diversos ramos.

#### *Fortalecimento da Marca*

Numa operação em franchising bem estruturada, os produtos e/ou serviços comercializados na rede chegam ao consumidor (ou o consumidor chega a eles) envolvidos pelo "clima" que o franqueador considera mais adequado para estimular seu consumo e realçar suas qualidade e, portanto, a imagem institucional da marca.

#### *Menos Riscos Trabalhistas*

Tendo em vista que cada franqueado é, em princípio, econômica e juridicamente autônomo e independente do franqueador, é a ele, franqueado, que cabe a responsabilidade pelo pagamento dos salários e encargos e pelo cumprimento de todas as obrigações concernentes ao funcionário que trabalham em sua franquia.

### 3.5.2 Vantagens Para o Franqueado<sup>17</sup>

#### *Maior Garantia de Sucesso*

Numa operação de *franchising* estruturada corretamente, o franqueado adquire o conhecimento necessário à instalação, operação e gestão de um negócio cujo "modelo" já foi testado e comprovado na prática.

Sim, um bom franqueador, que seja ético, sério e profissional e que não queria colocar em risco a sua marca, terá testado exaustivamente, em uma ou mais unidades piloto, o "conceito" de negócio que o franqueado será autorizado a reproduzir.

Estudos mostram que, sem comparar uma franquia e um negócio independente que atuem no mesmo ramo, em média, o faturamento anual da franquia, dividido pelo número de funcionários, pode chegar ao dobro do faturamento por funcionário do negócio não franqueado.

---

<sup>17</sup> **VANTAGENS PARA O FRANQUEADO.** Disponível em <http://www.terravista.pt/Ancora/5675/vantagensfranqueado.htm> Acesso em 12 mai. 2004.

Isso sem falar no índice de insucesso das franquias, muito inferior ao dos negócios independentes.

#### *Marca Conhecida*

Muitas vezes, a marca do franqueador já é bastante conhecida do público consumidor. Ou, graças aos esforços cooperados de todos os integrantes da rede, têm melhores chances de se tornar mais conhecida do que uma marca nova que esteja na fachada de um único negócio que o empreendedor possa desenvolver do zero.

Alguém já disse que o *franchising* é a melhor forma de "assumir uma grande empresa sem ser herdeiro".

#### *Facilidade na Instalação*

Um bom franqueador, que esteja preparado de verdade para cumprir seu papel, preocupa-se em oferecer a seus franqueados toda uma série de benefícios e serviços que facilitam, e muito, a implantação e o início da operação, especialmente no que se refere a:

- Assessoria na Escolha do "ponto":
- Projeto para instalação da unidade.
- Assessoria na aquisição dos materiais, instalações, estoques e insumos
- Treinamento e orientação quanto a práticas administrativas e comerciais.

Mais uma série de outros aspectos do negócio que podem ser, e muitas vezes são, determinados para o sucesso do mesmo.

#### *Propaganda e Marketing Cooperados*

Muitos franqueados organizam e coordenam Fundos Cooperativos de Propaganda e *Marketing* das respectivas redes, ou se utilizam de outros mecanismos semelhantes, que permitem utilizar englobadamente as quantias que os franqueados destinam à divulgação da marca e/ou dos seus produtos/serviços.

#### *Desenvolvimento Contínuo*

Os franqueadores mais bem estruturados têm condições de coletar informações e sugestões de cada um dos integrantes da rede para, em seguida, processá-las e repassá-las aos demais. Além disso, os próprios franqueados de cada rede costumam manter contato entre si para a troca de idéias e experiências com relação aos mais diversos aspectos do negócio.

Aliás, vários franqueados afirmam que, depois de algum tempo nessa condição, quando já absorveram do franqueador as informações e os

conhecimentos mais importantes que a franquia lhes traz é, precisamente, a possibilidade de manter um permanente intercâmbio com os demais integrantes da rede, o que garante que cada um aprenda com os demais e que todos trabalhem juntos para o bem e o sucesso da rede como um todo.

#### *Maior Poder de Barganha*

Um indivíduo, ao adquirir uma franquia, passa a obter um poder de barganha próprio de uma rede com inúmeras unidades, o que seria impossível se ele estivesse sozinho.

Devido ao tamanho da rede e sua perspectiva de crescimento, o franqueado consegue ter acesso a preços reduzidos e condições de pagamento (e, em algum caso, de entrega também) mais facilitadas e, inclusive, a alguns fornecedores com os quais jamais conseguiria fechar uma negociação por conta própria.

#### *Desenvolvimento de Novos Métodos e Produtos*

Um bom franqueador se preocupa com a pesquisa e o desenvolvimento constante de novos serviços, produtos, métodos e sistemas para sua rede de franquias.

Um franqueador que se preze estará permanentemente estudando a concorrência, procurando por novas idéias, firmando novas parcerias, fazendo projeções para o futuro, acompanhando as variações demográficas do mercado e criando novos produtos e serviços para que os franqueados possam manter um bom nível de vendas.

### 3.5.3 Desvantagens Para o Franqueador<sup>18</sup>

#### *Perda de Controle Sobre os Pontos de Venda*

É lógico que, uma empresa que distribua seus produtos/serviços através de uma rede de unidades próprias, ou filiais, operadas e geridas por funcionários seus, provavelmente terá maior controle sobre o que se passa em cada um desses pontos de vendas. Afinal, os empregados que tocam essas unidades, sejam eles gerentes

---

<sup>18</sup> **DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR.** Disponível em <http://www.terravista.pt/Ancora/5675/desvantagensfranqueador.htm> Acesso em 12 mai. 2004.

ou tenham que cargo tiverem, estão sujeitos a cumprirem ordens e podem até mesmo ser sumariamente despedidos, com ou sem justa causa, se não desempenharem seu papel de acordo com a vontade do patrão.

Já um franqueado não é um empregado do franqueador. É um parceiro, um empreendedor, um dono. Alguém que investe seu tempo, seu dinheiro e seu esforço naquela franquia. Alguém que, pela própria natureza do *franchising*, tem uma autonomia bem maior que a de um empregado.

#### *Diviso da Receita*

É comum que as unidades próprias do franqueador (cujo lucro reverte integralmente em seu benefício) gerem, para ele, uma lucratividade superior àquela que resulta das franquias (das quais recebe apenas os royalties e não o lucro integral por elas gerado).

Contudo, se for levado em consideração o risco financeiro infinitamente menor que as franquias representam às suas unidades próprias, verificar-se-á que, na maioria dos casos, o retorno que as franquias proporcionam ao franqueador, sobre o capital por ele investido para formatar sua operação de *franchising*, costuma ser bastante compensador a médio e longo prazos.

#### *Retorno a Prazos mais Longos*

Para realizar um bom trabalho no planejamento e na formatação de uma operação de *Franchising*, o franqueador deverá realizar investimentos que somente serão amortizados a partir do momento em que um determinado número de franquias estiver em funcionamento, gerando royalties e outras verbas.

É evidente que, se a empresa, em lugar de investir na estruturação de uma operação de *Franchising*, utilizar os recursos a tanto necessários para implantar um ou dois pontos de vendas próprios, é bem provável que o retorno sobre o capital investido acabe ocorrendo bem mais rápido.

Contudo, é também evidente que, nessa hipótese, a expansão da rede dessa empresa se limitaria a esses dois, o quanto seja, novos pontos próprios, enquanto que, se o dinheiro fosse investido na estruturação correta de uma operação de *Franchising*, poderia facilmente chegar a 50, 100 ou até mais novos pontos. Portanto, a relação custo-benefício, mais uma vez, seria favorável ao *Franchising* ( como, no geral, costuma ser).

### 3.5.4 Desvantagens Para o Franqueado<sup>19</sup>

#### *Risco Inerente a má Escolha do Franqueador*

Há inúmeros riscos que podem resultar de uma escolha mal feita, no que tange ao franqueador a quem o franqueado se vincula. Há franqueadores que nem chegam a se dar conta de que, ao iniciarem a concessão de franquias, estão ingressando num novo ramo de negócio. Ou seja: nem sabem o que significa ser um franqueador.

Conceder franquias é muito diferente de vender ou ministrar cursos de inglês, comercializar livros, roupas ou sapatos, prestar serviços gráficos, servir refeições. Afinal, a franquia é um produto em si mesma. Um produto novo, que muitos franqueadores não percebem como tal, daí resultando uma série de problemas para seus franqueados.

#### *Menos Liberdade de Ação*

No geral, pela sua própria essência, uma boa operação de franchising implica num mínimo de padronização. O sucesso da rede depende das semelhanças entre as unidades que a compõem. Isso significa que um franqueado geralmente está sujeito a mais limitações do que estaria como dono de um negócio independente.

#### *Risco Vinculado a Performance do Franqueador*

Se o franqueador falhar no desenvolvimento de um método, de um sistema, de um produto, de má campanha publicitária, o franqueado acabará sofrendo as conseqüências.

#### *Risco Vinculado a Imagem da Marca*

Qualquer fato que afete a imagem da marca pode afetar os negócios de cada uma das franquias.

#### *Limitações a Venda do Negócio*

A seleção correta do franqueado é um dos fatores mais delicados e mais

---

<sup>19</sup> **DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADO.** Disponível em <http://www.terravista.pt/Ancora/5675/desvantagensfranqueado.htm> Acesso em 12 mai. 2004.

importantes para o sucesso de uma operação de *franchising*. Sendo assim, é comum que o Contrato de Franquia contenha limitações a transferência, pelo franqueado, dos direitos e obrigações que lhe resultam desse mesmo contrato.

Ou seja, é muito difícil que um Contrato de Franquia permita que o franqueado venda ou transfira, a qualquer título, sua franquia para quem vem entender, sem a autorização expressa e por escrito do franqueador, que geralmente se reserva o direito de aprovar, ou não, o pretendente à aquisição, exigindo que a franquia somente possa parar nas mãos de quem também tenha o perfil que ele, o franqueador, considerar adequado para fazer o negócio um sucesso.

#### *Limitações na Escolha de Produtos e de Fornecedores*

É bem comum que os contratos de franquia estabeleçam, para o franqueado, a obrigação de adquirir certos insumos, serviços, apenas de fornecedores licenciados pelo franqueador, ou, ao menos, que observem determinados padrões e determinadas especificações ditados pelo franqueador.

## CAPÍTULO IV – EXEMPLOS DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

### 4.1 YÁZIGI

#### 4.1.1 Histórico

Pioneiro na utilização do *franchising* no Brasil, o Yázigi é hoje uma das maiores redes no segmento de serviços educacionais, e volta-se para a “educação internacional, prestação de serviços, desenvolvimento e comercialização de produtos afins”.

Fundada em 1950, mantendo desde então grande participação familiar na sua estrutura acionária, o Yázigi tinha como vantagem competitiva, em relação aos poucos concorrentes existentes na época, a grande preocupação em desenvolver métodos pedagógicos voltados para a comunicação oral. Já em seus primórdios, esses métodos foram sistematizados por um dos sócios, o que permitiu a expansão dos negócios do Grupo Difusão de Educação e Cultura, representando 85% do total do faturamento deste grupo, em 1994.

Além da franquia, o *International Exchange service*, empresa do grupo voltada para o intercâmbio internacional, desenvolve programas de estudo para adolescentes brasileiros nos Estados Unidos, e representa 14% do faturamento do grupo. Em 1994, foi criada a Meta Cultural para se dedicar à promoção de eventos internacionais. (DAHAB, 1996)

Em 1995, o Yázigi contava com 157 unidades franqueadas em 22 estados do Brasil.

A expansão da franquia pode ser dividida em três fases distintas:

A *primeira fase (1950-70)* onde a expansão da rede deu-se inicialmente por uma política de *joint-ventures*, pela qual os diretores das escolas tornavam-se sócios do Yázigi. Com esta nova estratégia de crescimento, a empresa deixa de administrar diretamente as unidades, ficando responsável basicamente pelo aprimoramento do método e pela publicação do material didático, obrigatoriamente utilizado na rede.

A *segunda fase (1970-85)* foi marcada, conseqüentemente, por uma expansão desordenada da rede. Caracterizou-se essa fase por uma relação

comercial entre franqueador-franqueado no sentido mais estrito de vendedor/comprador de um produto. A falta de critérios para seleção dos franqueados dificultava estabelecer uma identidade para o negócio, e não garantia um desempenho equilibrado da rede, acirrando a rivalidade entre franqueador-franqueado.

A crise do Yázigi, no início da década de oitenta, já revelava uma tendência à *commoditização* dos cursos de inglês, portanto, a sobrevivência do Yázigi exigia um reposicionamento estratégico.

A partir de 1985/85, o Yázigi elaborou um plano estratégico, e definiu como sua missão “*promover o desenvolvimento das pessoas através do ensino da língua e da vivência intercultural, contribuindo para a formação de cidadãos do mundo, e garantindo a satisfação dos franqueados, colaboradores e associados*”. Desta forma, deslocou-se a ênfase de seu negócio, de uma rede centrado em produtos afins, para enfatizar as possibilidades de expansão na reformatação da rede, estabelecendo também um sistema de parceria com seus franqueados.

Observação que, a partir desta reformatação estratégica, começaram a delinear-se as características básicas de uma franquia de serviços nos moldes de um “*business format*”.

#### 4.1.2 Gestão Empresarial

A partir de 1985/86, destacaram-se três linhas de ação da empresa:

- Estabelecimento e desenvolvimento de redes de franquias nacionais e internacionais e empresas associadas ligadas ao ensino de línguas e à vivência intercultural;
- Consolidação e fortalecimento da marca Yázigi através da qualidade, confiabilidade e rentabilidade;
- Promoção de desenvolvimento tecnológico, *know-how* pedagógico e produtos relacionados aos clientes e respectivos mercados.

Para desenvolver a sua franquia, o Yázigi passou por uma profunda reformatação da rede em três dimensões:

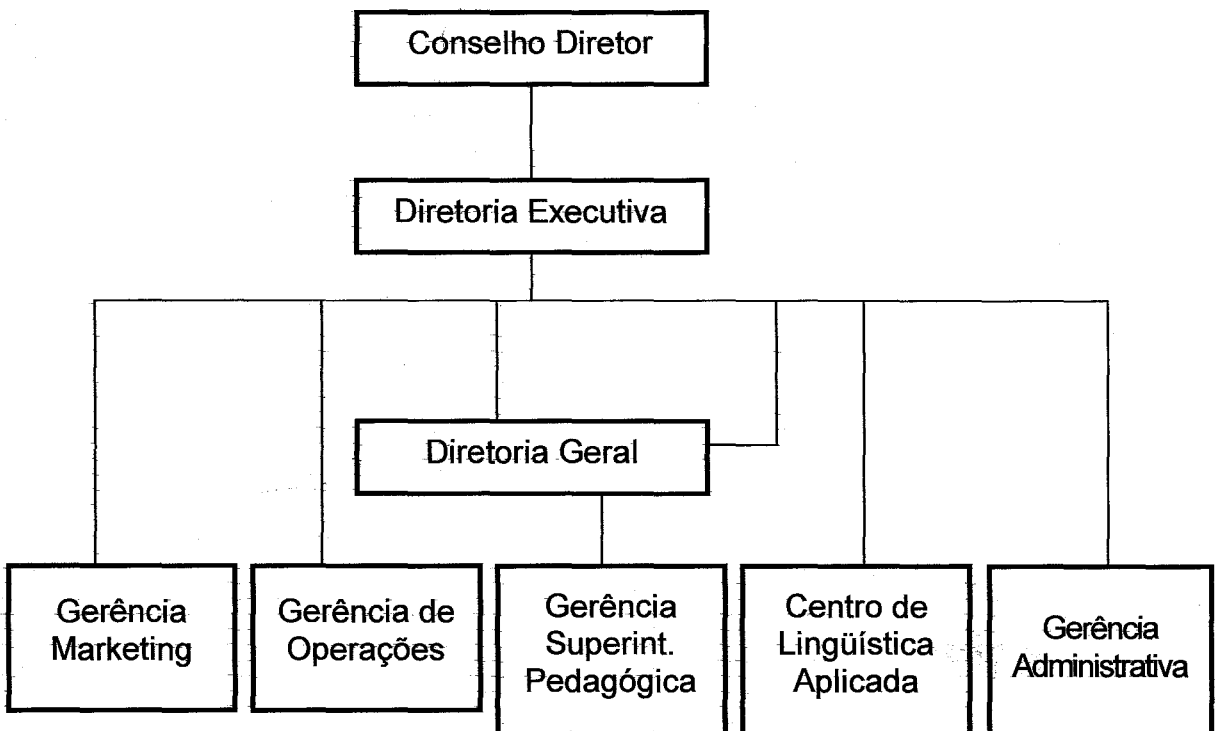
- na estrutura organizacional da rede;

- na estrutura organizacional da unidade franqueada;
- na articulação da rede.

#### 4.1.2.1 Estrutura Organizacional da Rede

A estrutura organizacional da rede foi dividida em cinco gerências que passaram a ter funções específicas.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA – YÁZIGI



Fonte: DAHAB, S. **Entendendo Franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

A gerência de *marketing* passou a desenvolver, a partir de 1989, uma campanha voltada para a imagem corporativa da rede. Incorporaram-se às campanhas publicitárias os seus objetivos estratégicos de diferenciação dos serviços educacionais da rede, associando-os à vivência intercultural. Um exemplo deste tipo de esforço foi o “Prêmio da Qualidade” que, na forma de um curso de trinta dias, com todas as despesas pagas, oferecia aos alunos mais destacados a oportunidade de estudar no exterior.

Também nesse período criou-se um fundo de propaganda, que tinha como objetivo financiar as campanhas nacionais e locais, ambas sob responsabilidade do franqueador.

#### 4.1.2.2 Estrutura Organizacional da Unidade Franqueada

O redirecionamento estratégico da franquia exigiu uma nova concepção de Escola (unidade franqueada). Tradicionalmente definida como um espaço de aprendizagem para um grupo homogêneo de alunos, a Escola Yázigi passou a ser entendida como um “Centro de Negócios” onde, tanto os serviços educacionais estendem-se para atingir necessidades específicas, como o espaço amplia-se com a possibilidade de aprendizagem e interação à distância.

Sob o aspecto organizacional, a unidade franqueada compõe-se de um diretor, obrigatoriamente o franqueado, de um orientador pedagógico responsável pela operacionalização dos métodos educacionais, e do corpo de professores, além de uma secretária. À medida que foram introduzidos métodos individualizados que privilegiam a autonomia no aprendizado, através de utilização de sistemas interativos, tornou-se necessário equipar a Escola (unidade franqueada) com sistemas computadorizados.

O Yázigi considera que a “disponibilidade para se dedicar ao negócio” e a “disponibilidade de obtenção de capital” são os critérios essenciais para a seleção de seus franqueados, seguidos pela “experiência profissional anterior”, que envolve o conhecimento da língua inglesa.

#### 4.1.2.3 Articulação da Rede

Desde 1993, o Yázigi tem uma central de atendimento ao franqueado, com linha *toll-free* para fornecer informações e orientações a toda a rede.

Embora esforços de coordenação da rede, via sistemas informatizados, tendam a expandir-se e aprimorar-se, prevalecem as relações interpessoais como as formas mais eficazes de coordenação. Nesse sentido, o Yázigi foi pioneiro, no Brasil, na criação de um Conselho de Franqueados, que tanto serve como fator de coordenação, como de hierarquização das relações intra-rede. As relações

hierárquicas entre franqueador-franqueado são mediadas pela figura do “Diretor Regional”.

Para ao Yázigi, essa forma de articulação é considerada uma das maiores vantagens competitivas da rede, além de minimizar a possibilidade de “criação da própria concorrência”.

#### 4.1.3 Gestão Tecnológica

Outra reformatação importante na rede deu-se no sistema de geração e difusão do *know-how*, através da criação, em 1988, do Centro de Linguística Aplicada, responsável por:

- a.) pesquisa e prospecção de materiais;
- b.) elaboração e implantação de programas pedagógicos;
- c.) estabelecimento de padrões mínimos para a Escola Yázigi;
- d.) definição de perfil e características básicas do professor e orientador pedagógico da rede.

Segundo a empresa, 2% do faturamento da franquia é voltado para a atividade de pesquisa, e outros 2%, para formatação, treinamento e acompanhamento pedagógico do franqueado.

As inovações introduzidas pela rede refletem a concepção desenvolvida de Escola Yázigi e os objetivos estratégicos da empresa de personalização do ensino de línguas, assim como a decisão de ampliar seus serviços educacionais para incorporar a vivência intercultural, tendo o ensino da língua como veículo.

Dessa forma, quatro inovações destacaram-se nos últimos anos:

- Transformações da linha de material didático, incorporando aos textos a interculturalidade, com ênfase em aspectos sócio-culturais contemporâneos.
- *Inter-English Program*, que envolve a utilização de *softwares* interativos e autonomia no aprendizado.
- “BBS Yázigi”, rede de informações sócio-culturais para complementação do ensino da língua. Reforça a idéia de aprendizado com autonomia e interculturalidade.

- “*Teachers Training and Development Program*”, manual pedagógico atualizado, que apresenta os conceitos básicos do método pedagógico, sistematiza o treinamento e desenvolvimento do Corpo Docente da Escola – Assistentes Pedagógicos e Professores.

O treinamento na rede é organizado em parceria com os franqueados. Cada região elege um Assistente Pedagógico de campo, que atua diretamente com o Centro de Lingüística Aplicada e a Gerência de Supervisão Pedagógica. Esse assistente tem como atribuições introduzir as inovações desenvolvidas pelo franqueador e organizar/acompanhar o treinamento dos orientadores pedagógicos e professores das escolas da área. O Assistente Pedagógico de campo recebe treinamento constante, diretamente do franqueador, e é visto por este, na estruturação das relações da rede, como um “multiplicador da visão corporativa da franquia, através de seu papel de difusor das inovações na rede e homogenizador da capacitação dos franqueados pelo treinamento”.

A relação estreita entre o processo de inovação pelo franqueador e difusão e treinamento com participação ativa do franqueado, têm permitido ao Yázigi uma dinâmica tecnológica com altos níveis de interação dos parceiros da rede. Segundo o Yázigi, as inovações introduzidas são rapidamente difundidas, e o processo de retroalimentação por parte dos franqueados acelera o aprimoramento delas.

Distingue-se a estratégia empresarial e tecnológica do Yázigi por uma preocupação com a consolidação da marca, através da geração e difusão de conhecimentos em um sistema de parceria com franqueados.

Gradativamente, a empresa deslocou seu negócio de uma franquia de produto para serviços, embora ainda não disponha de mecanismos de controle para cobrar *royalties* sobre eles.

O apoio ao franqueado envolve todas as áreas operacionais, sendo específica à franquia uma estrutura descentralizada no que se refere ao treinamento pedagógico. A figura do Diretor Regional, dada a sua característica híbrida, pode encobrir uma maior participação do franqueado.

A direção estratégica do Yázigi aponta para uma forte internacionalização, sobretudo com países de língua inglesa. De fato, o Yázigi já tem unidades próprias

na Inglaterra e nos Estados Unidos, e tem dado bastante ênfase aos programas de intercâmbio, existindo já uma *joint-venture* com uma rede de escolas americanas.

Atualmente o Yázigi criou uma rede global de ensino de idiomas com mais de 300 escolas no Brasil, Estados Unidos, Inglaterra, Argentina, Espanha e Alemanha. A rede Yázigi Internexus, que tem como filosofia de ensino duas perspectivas intrinsecamente ligadas: uma educacional e uma metodológica.

Do ponto de vista Educacional:

- contribuir para ampliar a visão do mundo dos alunos e ajuda-los a interpretar os seus próprios valores, pressupostos e crenças, bem como os de outras culturas, possibilitando o desenvolvimento de uma atitude intercultural.
- Estimular o pensamento crítico e a criatividade dos alunos por meio de atividades que promovam reflexão e os levem a usar o seu conhecimento prévio.
- Estimular os alunos a lidar com os problemas de aprendizagem de forma mais autônoma, isto é, capacita-los a aprender por meio da pesquisa, reflexão e avaliação de diferentes fontes de conhecimento.

Do ponto de vista Metodológico:

- língua é um sistema usado para a comunicação e a interação entre pessoas.
- conceito de competência comunicativa: para comunicar-se adequadamente, uma pessoa deve ser capaz de “interpretar, expressar e negociar significados” (Savignon, 1991). Nesse sentido, a competência comunicativa envolve quatro componentes: gramatical, sociolingüístico, discursivo e estratégico.
- Conteúdo de ensino: o conteúdo do ensino e os tipos de atividades desenvolvidas em sala de aula devem ser significativos e relevantes, dando aos alunos a oportunidade de se comunicar e desenvolver as suas estratégias de aprendizagem.

No Yázigi Internexus, os cursos e os programas de estudos são desenvolvidos e permanentemente atualizados de acordo com a área de interesse, idade e nível de conhecimento.

Algumas modalidades de ensino são exclusivas da rede Yázigi Internexus e permitem que o aluno possa acelerar ainda mais seu conhecimento ou conciliar os estudos com experiências interculturais no Brasil e no Exterior.

## 4.2 PEOPLE COMPUTAÇÃO

### 4.2.1 Histórico

A People Computação originou-se de uma empresa, fundada em 1979, especializada em treinamento de computação para grandes empresas que possuíam centrais de computação. Dessa forma, em 1986, quando ocorreu a difusão do computador pessoal (PC) no Brasil, a People já tinha um centro de desenvolvimento de produtos voltado a adaptações de *softwares* às necessidades de seus clientes. Essa experiência permitiu à empresa desenvolver uma metodologia para ensino de computação em PC's, e gradativamente formatar os manuais didáticos.

Em 1990, implantou as duas primeiras unidades franqueadas e uma unidade-piloto. Em 1993, a rede abrangia 16 unidades franqueadas, agregando mais 12 novas unidades em 1994. Com este rápido crescimento, em 1994 a franquia passou por uma reorganização gerencial profunda, para dar conta do escopo de sua rede.

A franquia, vem apresentando um desempenho homogêneo ao longo dos últimos anos, tem, como sócios proprietários, profissionais altamente capacitados na área de ciências da computação, matemática e pedagogia. Embora a People Computação tenha experimentado um crescimento cuidadoso nos seus três primeiros anos de vida, através do qual foi capaz de testar o seu *know-how*, o grande desafio será manter o crescimento e a qualidade da rede, sem perda de sigilo.

### 4.2.2 Gestão Empresarial

A franquia estabeleceu três necessidades básicas para promover sua expansão:

- redefinir os objetivos estratégicos;
- reorganizar a estrutura operacional;
- redefinir as relações contratuais.

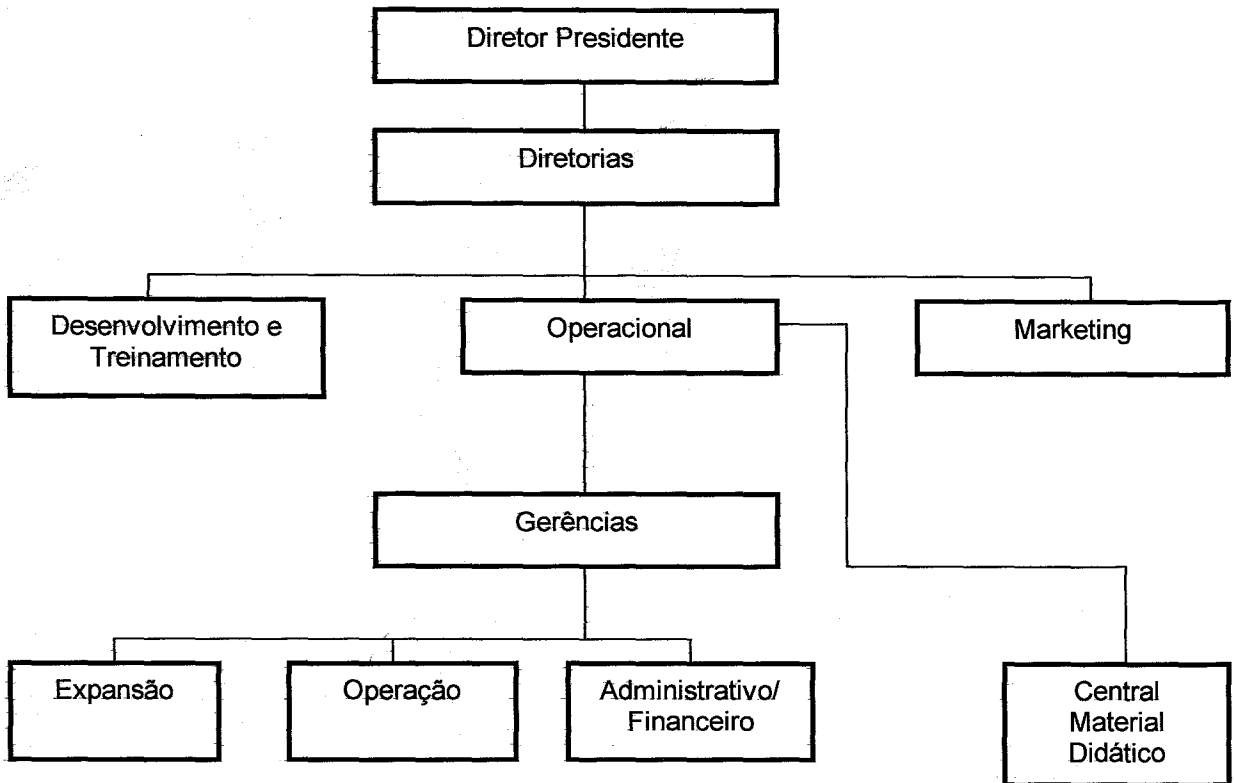
Em relação à redefinição de seus objetivos estratégicos, decidiu por concentrar-se em um nicho geográfico definido num raio de 400 a 500 Km da matriz, em Campinas. Acredita que nesta região, compreendendo o norte de São Paulo, Rio de Janeiro e Sul de Minas, estão localizados os clientes potenciais para treinamento de serviços de computação mais especializados, dada a grande concentração de profissionais liberais.

Articulado à delimitação do nicho geográfico, redefiniu o negócio da franquia como “treinamento para usuário final”. O usuário final foi dividido em duas categorias: básico e profissional de informática, que tanto utiliza métodos tradicionais como multimídia. Embora 80% do faturamento da franquia seja proveniente do treinamento básico, a vantagem competitiva da People encontra-se na oferta de serviços de treinamento especializado e profissionalizante. Buscou-se enfatizar na estratégia de *marketing* da franquia que a People não é uma escola de computação, mas um “Centro de Treinamento em Informática”, exatamente para ressaltar o treinamento profissional.

A redefinição estratégica embasou-se numa avaliação do mercado de serviços educacionais para computação. A People constatou que a tendência do mercado é a *commoditização* do treinamento básico, sobrevivendo somente redes de grande porte, cujas economias de escala permitirão a concorrência via preço. Optou, portanto, por uma estratégia de diferenciação embasada na especialização. Assim, a delimitação geográfica da rede permitiu, também, um melhor sistema de difusão e monitoramento da rede, acentuando a estratégia de diferenciação pela qualidade dos serviços.

A reorganização da estrutura operacional envolveu a efetiva implantação da gestão da franquia, como se observa no organograma abaixo.

FIGURA 2 - ORGANOGRAMA – PEOPLE COMPUTAÇÃO



Fonte: DAHAB, S. **Entendendo Franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

A diretoria de “Desenvolvimento e Treinamento”, que já estava estruturada desde 1986, intensificou suas atividades de treinamento da rede e de formatação de manuais didáticos. Recentemente foi ampliado o quadro de treinadores, além do esforço de desenvolver *softwares* de apoio ao treinamento, com o objetivo de homogeneizar e agilizar a difusão da metodologia intra-rede.

A “Gerência de Expansão” é encarregada de selecionar franqueados. “Espírito Empreendedor” e conhecimento básico de informática são considerados fundamentais para essa relação. Apóia também o novo franqueado na abertura e no funcionamento da unidade, como auxilia na seleção do corpo de professores.

A “Diretoria Operacional” foi estruturada em 1994, quando se detectou que o crescimento demasiadamente rápido da rede estava acima de sua capacidade gerencial.

A “Gerência de Operações” é responsável pelo monitoramento e acompanhamento das unidades franqueadas, articulando-se sempre com a diretoria de “Desenvolvimento e Treinamento” e a diretoria de *marketing*. A gerência “Administrativo-Financeira” é responsável pelos controles contábeis.

Finalmente, a “Diretoria de *Marketing*” é responsável pela pesquisa mercadológica, - análise da viabilidade econômica de novas unidades (atuais e potenciais). É também responsável pelo *marketing* visual da franquia, envolvendo padronização visual e material de divulgação da marca. Estas duas atividades são desenvolvidas em parceria com empresas especializadas.

No que se refere à redefinição das relações, o franqueador está delimitando contratualmente as áreas geográficas de expansão, a densidade da rede por tamanho do mercado em questão, e sobretudo as questões de sigilo tecnológico, de forma a preservar o seu *know-how* sem prejudicar o processo de difusão.

Embora não exista um Conselho de Franqueados, o próprio tamanho da rede permite ainda uma interação pessoal. Um esforço de coordenação vem sendo desenvolvido pelo Comitê de *marketing* cujo custo é, atualmente, rateado entre os franqueados. Contudo, estuda-se a possibilidade de estabelecer um percentual sobre o faturamento das unidades franqueadas.

A franquia também se ressentir de melhores sistemas de monitoramento do desempenho financeiro de sua rede. Opta por não cobrar *royalties* explícitos e embuti-los no custo do material didático de uso obrigatório da rede.

#### 4.2.3 Gestão Tecnológica

A People considera que as maiores desvantagens do sistema *franchising* residem no “maior custo de supervisão” e “risco de perda de sigilo”. Desta forma, a sua gestão tecnológica tem parcialmente se dirigido para o desenvolvimento de sistemas de proteção eletrônica para o seu material didático, sobretudo com relação à possibilidade de reprodução pelo corpo de professores das unidades franqueadas.

Por outro lado, a People tem dedicado grande esforço ao desenvolvimento de novas metodologias e material didático. Integradas em equipes por projeto, as diretorias de desenvolvimento e treinamento, e *marketing* buscam a introdução de novos serviços que reflitam a demanda de mercado.

A unidade-piloto da empresa serve como Centro de Treinamento e teste de seus produtos. Esta funcionalmente integrada à diretoria de “Desenvolvimento e Treinamento”.

Quanto aos tipos de inovações introduzidas pela rede, o franqueador foi bastante resistente a reportá-los. Considera que uma de suas inovações mais importantes foi a introdução de uma metodologia eletrônica interativa para o ensino básico.

Detentora do Prêmio Qualidade, da Prefeitura de Campinas, em 1994, pela excelência de seus serviços, esta franquia parece se distinguir da concorrência pela sua formatação e pelo dinamismo em inovações pedagógicas.

A sua estratégia empresarial reflete uma preocupação em desenvolver a expansão e a coordenação da rede, preservando altos padrões de qualidade de apropriabilidade das inovações.

## 4.3 O BOTICÁRIO

### 4.3.1 Histórico

O Boticário iniciou suas atividades em 1977, como uma farmácia de manipulação, tendo como sócios dois bioquímicos recém-formados. Em 1978, a empresa já tinha um bom inventário de pesquisas na área de cosméticos, baseado em produtos naturais e resolve lançar dois produtos – o *shampoo* de algas-marinhas e o creme hidratante à base de plantas da região.

A estratégia de expansão do O Boticário embasou-se em produtos de qualidade a partir de fórmulas voltadas para produtos naturais, e uma embalagem que associasse na mente do consumidor a idéia de cosmético à de medicamento, isto é, ressaltasse a vinculação existente entre cosméticos e pesquisa científica.

Em 1979, com uma linha de sessenta itens e uma marca consolidada em Curitiba, surge a oportunidade de abrir uma loja no aeroporto. A partir de então, as aeromoças, como "sacoleiras" passam a difundir o produto pelo Brasil.

Gradativamente, a empresa redireciona sua estratégia para um padrão de embalagem voltado para atingir a classe média/alta, vinculando a imagem dos seus produtos a uma linha de cosméticos sofisticados, em relação ao padrão de produção doméstica, e diferenciados em relação aos importados pela sua maior adaptabilidade às condições brasileiras. Desta forma, a franquia é pioneira neste nicho de mercado. No período 1980-86, a empresa cresceu rapidamente, atingindo uma rede de 570

revendedores. Em meados de 1985, O Boticário promoveu, pela primeira vez, uma Convenção Nacional de Revendedores, alcançando tal sucesso que elevou para 750 o número de lojas no final de 1986, atingindo 1.100 lojas em 1988. O sistema de distribuição era composto de 12 distribuidores que detinham exclusivamente de território para abrir suas próprias lojas e também nomear outros revendedores.

Esse mesmo sistema que propiciou a rápida expansão da empresa, logo tornou-se um ponto fraco e ameaçador para as possibilidades de formatação da franquia, além da dificuldade em organizar internamente a empresa. Em um dado momento de sua história, O Boticário passou a sofrer fortes pressões de seus distribuidores. Essas pressões poderiam ser traduzidas em inadimplência de pagamentos de produtos, não-aceitação de acordos de cooperação, e sobretudo, no não-cumprimento de regras que passaram a ser editadas pela empresa à medida que se tentava disciplinar e instituir a franquia.

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* mais difundida.

O Boticário desenvolve uma ampla campanha de convencimento de sua estratégia de formatação da franquia e da necessidade de homogeneização das normas e padrões na rede, para consolidação da marca. Neste período somente 50% das lojas obedeciam ao padrão visual estabelecido em 1985.

Em 1988 foi introduzido o primeiro manual de operações, e apresentado um contrato de franquia, ambos amplamente discutidos com os participantes da rede, em seminários organizados pelo franqueador e o recém-criado Comitê de Distribuidores Gerais, integrado por empresas que se tornariam, de direito, os *master franchises*, agora alinhados à estratégia do franqueador. A implantação do manual de operações, por exemplo, resultou em diversas alterações e adaptações que duraram um ano. Concomitantemente, a empresa começou a elaborar um plano estratégico onde foram analisados o novo *mix* de produtos, o *layout* das lojas, o potencial mercadológico das regiões e o perfil do franqueado.

Munido de um manual já testado, e com uma definição dos seus objetivos estratégicos, O Boticário inicia em 1989 um processo de seleção de franqueados,

que significou um enxugamento da rede em 40%, reduzindo a 870 o número de unidades franqueadas em 1991. Este processo envolveu “uma radiografia e um diagnóstico da rede” no sentido de reavaliar o franqueado em termos de sua disponibilidade econômica e o desejo de alinhar-se à estratégia da franquia.

A partir de 1991, a franquia gradativamente aprimorou procedimentos para a formatação; e a distribuição regional do *master* foi alterada de doze para dezoito regiões, aumentando a eficiência administrativa da rede, através de um processo de descentralização, e diminuindo o poder de barganha dos antigos distribuidores.

O Boticário é uma das poucas franquias brasileiras que conseguiram se internacionalizar. Em 1984, iniciou-se um tímido progresso de penetração no mercado do Paraguai, e, em 1986, em Portugal. Atualmente dispõe de um *master franchise* com 52 unidades franqueadas neste último país, e mais 4 na Espanha.

#### 4.3.2 Gestão Empresarial

O esforço contínuo de aprimoramento da gestão da franquia para sua estruturação em um modelo *business format* foi totalmente desenvolvido *in-house*, após a constatação de que consultorias podiam agregar pontualmente, mas cabia à empresa formular, desenvolver e implantar um planejamento estratégico que refletisse a sua cultura.

Sob este enfoque foram definidas 5 linhas de ação para o período 1991-94:

- Formatação e Implantação do sistema de padronização/normatização das operações;
- Uniformização da rede;
- Uniformização da abordagem ao cliente;
- Concentração da rede;
- Disciplinamento da rede.

Em relação ao desenvolvimento do sistema de padronização da rede, manuais foram elaborados e testados nas áreas de comercialização, distribuição, planejamento de estoques, *marketing*, controles financeiros e, sobretudo, atendimento ao cliente. Para uniformização da rede e abordagem ao cliente, foi criado um programa de treinamento à distância e de distribuição de material didático

para facilitar difusão dos manuais, além de ter sido desenvolvido um acompanhamento sistemático de campo.

Para facilitar a concentração da rede, criaram-se oportunidades para o franqueado, já estabelecido na rede, adquirir novas unidades e/ou unidades repassadas de ex-franqueados. Com 1270 unidades franqueadas e 879 franqueados em 1994, o custo de administração da franquia será menor e mais eficaz se a relação unidade franqueada/franqueado atingir a razão de 3 ou 4.

Finalmente, o disciplinamento da competitividade intra-rede exigiu uma definição da área de preferência do franqueado, tendo sido delegado para o *máster franchise* o gerenciamento do conflito intra-rede.

Atualmente, com um sistema formatado e manuais atualizados periodicamente, a maior preocupação da franquia é a de criar sistemas mais dinâmicos para articulação da rede. Considera-se que o franqueador com maior tempo de inserção na rede tende a se tornar mais acomodado e menos criativo. É preciso, portanto, desenvolver ações pró-ativas que mantenham a rede viva e integrada. Busca-se resgatar a imagem do Conselho de Distribuidores Gerais, não só como uma fonte de reivindicações, mas uma possibilidade de fortificar parcerias.

Neste sentido, a franquia tem desenvolvido um trabalho onde a supervisão das unidades franqueadas é acompanhada de serviços de apoio e treinamento.

#### 4.3.3 Gestão Tecnológica

Três grandes projetos norteiam a estratégia tecnológica da franquia.

- Projeto Aquarius;
- Centro de Qualificação Profissional;
- Nova linha de produtos.

O *Projeto Aquarius* é um projeto arquitetônico do *lay-out* da futura unidade franqueada, que busca um atendimento personalizado. Certamente esta será uma das principais direções da estratégia competitiva da franquia, associando à venda do produto serviço de atendimento ao cliente.

O *Centro de Qualificação Profissional* é um investimento alto da franquia, com o objetivo de treinar a rede dentro da filosofia do atendimento personalizado.

Foi criada em 1995 uma loja-piloto nova, com as características do Projeto Aquarius, para testar novas formas de sistematização/formatação de manuais de procedimentos que atendessem aos novos objetivos.

Quanto à *nova linha de produtos*, embora mantida em sigilo, reflete uma preocupação com o meio-ambiente.

O Boticário mantém grande parte de suas atividades internalizadas na franquia, mantendo verticalizada a atividade fabril. O alto grau de formatação de seus manuais, a qualidade do treinamento e a capacidade de lançar novos produtos no mercado, tornaram-na a maior e mais estruturada franquia no segmento de perfumaria, com capacidade inclusive de internacionalização.

Apesar da fase de conflitos na reorganização da rede, a marca já consolidada permitiu-lhe disciplinar os franqueados, dispondo atualmente de uma padronização visual completa da rede e grande uniformidade nas diferentes regiões. A gestão da rede é descentralizada em vinte *master franchises* que, juntamente com o franqueador, difundem a imagem corporativa da rede.

Indubitavelmente é um exemplo de franquia que se desenvolveu a partir de um *know-how*, e considera como sua maior vantagem competitiva a capacidade de adicionar valor ao produto industrializado, através da qualidade de serviços no atendimento. Acredita que a sua maior fonte de diferenciação em relação à concorrência embasa-se na ampliação dos serviços, voltando-se para um atendimento personalizado.

Embora tenha conseguido administrar com sucesso a sua estratégia de *marketing*, considera os sistemas de controle das unidades franqueadas ainda deficientes. Afirma não cobrar *royalties* nem taxa de franquia, e o fundo de propaganda é 3%, independente do faturamento. Imagina-se, portanto, que a sua fonte de receita seja eminentemente advinda da venda do produto industrial.

## 4.4 CASA DO PÃO DE QUEIJO

### 4.4.1 Histórico

A Casa do Pão de Queijo (CPQ) iniciou a sua história em Uberlândia, Minas Gerais, na década de 30, como uma atividade artesanal/familiar. Hoje, continua

sendo uma empresa familiar composta de uma unidade fabril e da franquia, que detém uma rede de 110 unidades franqueadas nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste do país, sendo que 50% da rede se concentra em São Paulo, capital, e 20% no Rio de Janeiro.

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. Deste modo, o primeiro período de expansão da empresa foi caracterizado pela abertura de filiais, com participação de sócios-familiares. Entre 1967-82, a rede de filiais expandiu-se para 16 unidades.

Imitações pela concorrência levaram a empresa a concentrar a produção do principal produto em uma única unidade produtora, como forma de manter o sigilo tecnológico. Em 1981, ainda manualmente, a Pão de Queijo passou a integrar-se verticalmente, com a incorporação de um sistema de distribuição sob controle de sócio-majoritário. Redefiniram-se também as relações entre a empresa e seus sócios, estabelecendo-se, ainda que de forma embrionária, uma franquia de distribuição.

Portanto, a segunda fase de expansão da empresa, no período 1982-87, caracterizou-se pela existência de uma precária franquia familiar. Nessa fase, os passos básicos para a sua formatação foram dados. Primeiro, a CPQ utilizou os serviços de uma agência de publicidade, para desenvolver a marca e criar um logotipo. Segundo, uma análise do mercado, realizada por uma empresa de consultoria, revelou a necessidade de redefinir o negócio da empresa. Resultou, dessa avaliação, uma drástica redução da linha de produtos, concentrando-se a sua produção no Pão de Queijo. Terceiro, em 1987, abre-se a primeira loja-piloto com objetivo de testar técnicas gerenciais para formatação dos manuais.

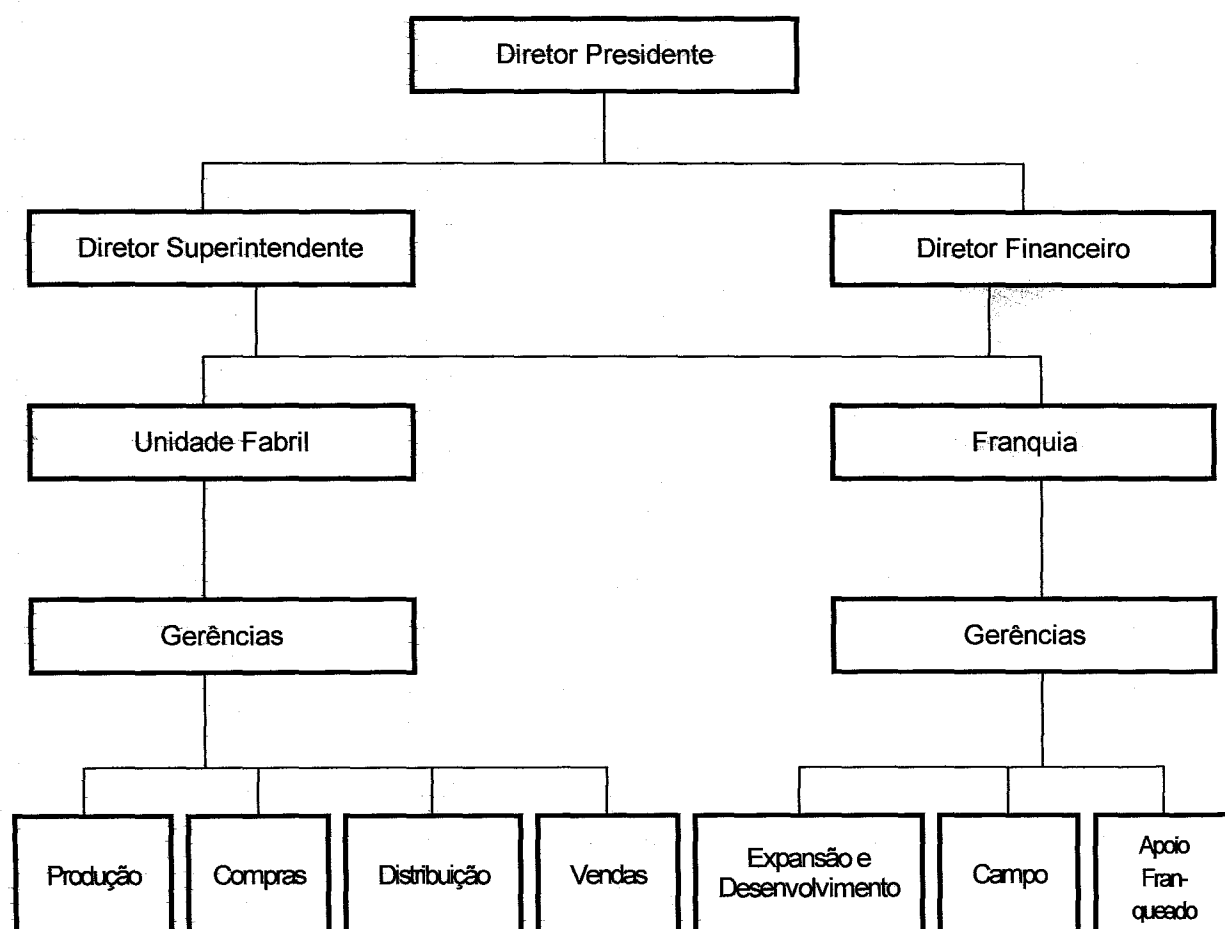
Ao longo desse período, a empresa conscientizou-se de que “acabaram-se os parentes dispostos a abrir lojas, e a empresa também não tinha capital para ampliar a rede”. Não só a estratégia de expansão familiar estava esgotada, como o próprio amadurecimento dos processos de formatação já permitia pensar-se numa relação franqueador-franqueado. A empresa ressentia-se, ainda, da falta de uma equipe profissionalmente preparada para expandir a rede nos novos padrões, e iniciou, em 1986, uma reorganização administrativa com a formação de uma equipe profissionalizada.

A franquia foi inaugurada em 1988, e a rede expandiu-se para 34 unidades franqueadas, todas localizadas em São Paulo, em 1991. Neste mesmo ano, a empresa realizou grandes investimentos na unidade fabril, o que acelerou a expansão da rede.

#### 4.4.2 Gestão Empresarial

A estrutura organizacional, nascida com a reorganização gerencial de 1986, sofreu profundas alterações em 1993, quando o sistema “*business format*” se consolidou. Uma forte redução do quadro de pessoal ligado à atividade de atendimento ao franqueado, refletiu a eficácia de manuais bem formatados. Prevalece, portanto, atualmente, uma estrutura enxuta e bem treinada. Várias atividades foram terceirizadas: transporte do produto, propaganda, padronização visual da rede e treinamento.

**FIGURA 3 – ORGANOGRAMA – CASA DO PÃO DE QUEIJO (CPQ)**



FONTE: DAHAB, S. Entendendo Franchising. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

A gerência de “Expansão e Desenvolvimento” é responsável pela captação e seleção de novos franqueados, e exerce o papel de elo entre a estratégia corporativa da franquia e a rede de franqueados. É responsável, também, em coletar informações sobre o desempenho dos produtos e suas necessidades de modificação, que são repassadas para a fábrica e/ou fornecedores.

A gerência de “Campo” exerce a função de supervisão operacional das unidades franqueadas, e serve de apoio ao franqueado, na instalação e organização de seu estoque, nos primeiros meses de operação. O sistema de distribuição do produto é organizado pela fábrica, diretamente com o franqueador são estabelecidos para entrega direta ao franqueado, diminuindo a necessidade de sistemas de controles pela franquia.

O sistema de apoio ao franqueado é operacionalizado por uma central de atendimento que registra problemas, cuja solução é encaminhada tanto às gerências de “Expansão e Desenvolvimento” como à “Gerência de Campo”.

Segundo o franqueador, o sistema de controle das unidades franqueadas, através de um *software* implantado em 1993, tem realizado, satisfatoriamente, o controle de estoques e do movimento de caixa das unidades franqueadas. Até 1994, não existia a cobrança explícita de taxa de *royalties*, sendo esta embutida no custo do Pão de Queijo repassado para o franqueado. No final de 1994, ela se torna explícita e passa a ser cobrada em função do faturamento bruto da unidade franqueada.

A coordenação da rede, organizada informalmente até 1993, começa a dar os primeiros passos para uma articulação mais sistemática. Em 1994, foi criado o Conselho de Franqueados e o Fundo de Propaganda, com participação dos representantes do Conselho nas decisões sobre estratégias de *marketing* e imagem corporativa para consolidação sobre a marca.

Recentemente, a organização de equipes de franqueados, com perfis semelhantes em termos do tamanho da loja e localização geográfica, tem permitido desenvolver uma estratégia de *marketing* mais flexível e adaptada às necessidades específicas do mercado “localizado”.

#### 4.4.3 Gestão Tecnológica

O desenvolvimento tecnológico da franquia tem-se direcionado para quatro áreas:

- desenvolvimento do produto;
- parceiras com fornecedores;
- treinamento e capacitação do franqueado;
- aprimoramento de procedimentos operacionais com atualização dos manuais.

Em relação ao desenvolvimento do produto, embora a receita básica permaneça a mesma, esforços de pesquisa em engenharia de alimentos têm procurado alternativas para o uso do queijo de minas curtido, de forma a permitir o licenciamento do processo para outros países. Esses esforços estão sendo desenvolvidos junto com a Unidade de Viçosa.

No que se refere ao processo produtivo, estudos estão sendo realizados para transformação do sistema de congelamento em supercongelamento com nitrogênio, e para a elevação do nível de automação do processo. A preocupação básica dessas pesquisas se dirige para assegurar a homogeneização/padronização da qualidade do produto.

Em relação aos fornecedores, a CPQ tem procurado desenvolver parceiros credenciados para o fornecimento das matérias-primas essenciais à homogeneização do seu principal produto.

O treinamento dos franqueados é terceirizado. A ex-gerente de recursos Humanos da franquia tornou-se uma franqueada, e sua unidade serve como centro de treinamento e lançamento/teste de novos produtos. O treinamento do franqueado é de um mês, e a "Gerência de Campo" se encarrega de auxiliar na seleção e no treinamento dos funcionários do franqueado.

A seleção final do franqueado se verifica somente após a realização de estágio na unidade-piloto, onde são avaliadas as suas habilidades. Diante da necessidade de manter um padrão operacional adequado, a franquia decidiu-se por uma estratégia de expansão, em que combina um sócio operador com um sócio-investidor recomendado pelo franqueador, caso o sócio-operador não disponha de recursos suficientes para o investimento exigido.

A atualização dos manuais é feita por equipes multifuncionais, com participação de diferentes áreas da franquia e/ou da área industrial. Periodicamente, são avaliadas em função das transformações operacionais originadas pela introdução de novos produtos.

A história da CPQ revela o esforço de uma empresa familiar em formatar uma franquia, sendo cuidadosa com sua estratégia de expansão. Considera que a alavancagem financeira foi o principal motivador da opção por franquia, como forma de expansão de seu negócio. Uma vez formatada, a franquia oferece economias de escala, sobretudo quando a unidade fabril é verticalizada.

No atual estágio, a franquia vê como principal desafio a articulação da rede, de forma que a marca seja consolidada pela parceria com franqueados.

Embora tenha intenções de internacionalizar, as dificuldades de adaptação do produto têm sido o maior obstáculo. Procura, também, investir no treinamento em serviços oferecidos na unidade, de forma a acentuar suas vantagens competitivas frente à concorrência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de franquias apresenta-se bastante otimista e em grande expansão pelo país, o que sem dúvida marcará uma etapa em que a conduta das empresas franqueadoras e suas redes deverão ser significativamente mais atuais em termos de gestão e mais profissional na relação com os franqueados.

Para o investimento numa franquia, é necessário uma análise crítica e minuciosa de todo o processo, e um conhecimento amplo do mercado e do produto/serviço em questão, bem como as formas de franquias para que se possa diferenciá-las e optar pela melhor.

Para o sucesso do franqueador, ele deverá desenvolver o formato de sua rede antes de começar a conceder as franquias.

A principal característica do sistema de *franchising* é a formatação, que mantém padrões idênticos em todas as unidades da rede. A formatação permite, que o cliente final encontre o mesmo atendimento e a mesma qualidade do produto oferecido em diversas partes do país.

Pode-se classificar os quesitos principais para o desenvolvimento do *franchising* em:

- Qualidade total: um conjunto de valores internos é defendido pela diretoria, conselho de franqueados e equipe operacional da rede, que buscam a qualidade total começando na escolha do franqueado;
- Foco no cliente;
- Inovação: marcas que estão há muito tempo no mercado não podem sucumbir à tendência da acomodação;
- Reestruturação da marca: revisão de todos os conceitos, criação de novos departamentos, como consultoria de campo e operacional, departamento de marketing, agência de publicidade, assessoria de imprensa e padronizações;
- Visibilidade da marca: a marca está solidificando sua imagem e tem apoio de grandes consultorias e profissionais que desenvolvem planos estratégicos para que a empresa não se perca.

Os consultores de campo, profissionais contratados para ajudar os franqueados, têm papel decisivo nas boas redes, devem ser profissionais experientes, oriundos de alguma área de operação da marca, que saibam usar da diplomacia para falar com os parceiros.

## GLOSSÁRIO<sup>20</sup>

Franchising – sistema regulamentado por um contrato social, entre uma empresa de sucesso reconhecido (franqueadora) e outra empresa menor (franqueada), em que a primeira cede o direito à segunda de utilizar a sua marca, fornecendo-lhe assessoria técnica e logística para o crescimento do empreendimento. Em troca, a franqueadora tem participação nas vendas mensais da franqueada.

É um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços, em que os direitos de uso da marca e da tecnologia de negócios de uma empresa são cedidos contratualmente a terceiros, mediante determinadas condições e o pagamento de determinadas taxas.

Franqueador (*franchiser*) – é a empresa que cede o uso de sua marca, ou seja, aquela que outorga ou que cede o direito de uso de sua marca a outrem.

Franqueador (*franchisee*) – é aquele que adquire os direitos de operar sob a marca alheia, ou seja, o que recebe a outorga, licença ou concessão do direito de uso da marca.

Franquia (*franchise*) – unidade franqueada. Também significa o conjunto de direitos adquiridos pelo franqueado.

Unidade Franqueada – loja mantida por um franqueado.

Unidade Própria (unidade-piloto) – loja mantida pelo próprio franqueador, usualmente com a finalidade de não perder contato com o dia-a-dia da atividade e dar melhor apoio aos franqueados.

Loja projetada para testar a viabilidade de uso do *franchising* e a tecnologia de negócios por determinada marca, antes que o sistema seja oferecido no mercado. É também o local em que os franqueadores, em geral, realizam o treinamento inicial de seus novos franqueados e respectivos funcionários.

Unidade Franqueada Padrão – loja com projeto, *lay-out*, ponto, administração, *marketing* e faturamento considerados ideais pelo franqueador. Em geral, tem um desempenho bem superior à medida das lojas da rede.

Faturamento – faturamento bruto da unidade franqueada, representado pelo total das vendas no mercado, pelo preço efetivamente pago pelo cliente. Não são

<sup>20</sup> DAHAB, S. (Coord.) **Entendendo Franchising: Uma alternativa Eficaz para o pequeno e médio Empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

somados os rendimentos de eventuais aplicações financeiras do franqueado, nem são deduzidos os impostos sobre vendas.

**Investimento Inicial** – o capital necessário para se abrir e iniciar as operações de uma unidade franqueada. Leva em conta a aquisição do ponto, das instalações, dos equipamentos e dos estoques iniciais. Algumas vezes, o franqueado pode ser financiado pelo franqueador.

**Investimento Total** – soma do investimento feito em ativo permanente, mas o total do capital de giro.

**Prazo de Retorno** – número de meses em que o franqueado pode recuperar o seu investimento inicial (instalação da empresa, capital de giro e taxa de franquia).

**Ativo Permanente** – formado pelo capital necessário para aquisição de instalações, equipamentos, taxa inicial de franquia e despesas pré-operacionais (gastos com inauguração, publicidade, treinamento, e outros) que sejam essenciais antes do início efetivo das atividades do franqueado. Não inclui o valor do imóvel ou do ponto comercial.

**Capital de Giro** – o valor dos estoques mais contas a receber, menos o total de contas a pagar.

**Rentabilidade** – margem de lucro do franqueado na comercialização de produtos e/ou serviços, depois de deduzir do faturamento bruto todos os impostos devidos e os custos operacionais do negócio.

**Taxa de Franquia** – taxa paga pelo franqueado ao franqueador, pelo direito de uso da marca alheia, em uma unidade de negócios.

**Royalties** – valor pago periodicamente pelo franqueado ao franqueador. Em geral, é um percentual sobre o faturamento, e em alguns casos incide sobre as compras de produtos ou serviços do franqueador.

**Taxa de Publicidade** – arrecadada pelo franqueador, pode ser fixa, cobrada periodicamente ou rateada, com distribuição, entre os franqueados, do orçamento de propaganda de cada campanha. Normalmente, é um percentual sobre vendas recolhido pelo franqueador entre seus franqueados, para sustentar um fundo destinado a investimentos em *marketing* e publicidade da marca.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. P. **Contratos de franquia e leasing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERNARD, D. A. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CASAS, A. L. das. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHERTO, M. **Franchising**. 2 ed. São Paulo: McGraw, 1988.
- CHERTO, M. **Revolução no Marketing**. São Paulo: Mc Graw –Hill, 1988.
- CHERTO, M.; RIZZO, M.; **Franchising, franchise ou franquia?** Marketing. São Paulo: Referência, 1988.
- DAHAB, S. (Coord.) **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GARCIA, M. A Força-tarefa em ação. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. n. 170, mar., 2003.
- JORNAL FRANCHISING & NEGÓCIOS. Informativo Bimestral. Ano 1. nº 1, jun/jul 2003.
- KRIGSNER, M. Entrevista concedida à revista **Guia Oficial de Franquias**. 2003.
- LEITE, R.C. **Franchising na Criação de Novos Negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LOPEZ, P. A.; VECCHI, A. **A nova era do franchising: desvendando os segredos das franquias de qualidade**. São Paulo: Infinito, 2000.
- MARTINS, F. **Contratos e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro: Forense, 1990.
- MORAIS NETO, D. D. **Contrato de franchising**. Salvador: Bahia Forense, 1990.
- REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Guia Do Franchising**. Rio de Janeiro: Globo. n. 1. Julho de 1997. Edição Especial.
- SARAIVA, A. Entrevista concedida à revista **Guia Oficial de Franquias**. 2003.
- SCHENEIDER, A. A. et al. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.
- VALENTE, S. Globalização das Franquias. **Franquia e Cia. ABF – Associação Brasileira de Franchising**. Ano 4, n. 22 jun/jul, 2002.
- ZEIDMAN, P. F. **Franchising**. In: I SEMINÁRIO INTERNACIONAL. HSM CULTURA E DESENVOLVIMENTO, out. 1988, São Paulo.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING.** Disponível em [www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)  
Acesso em 01 Ago. 2003.

**DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADO.** Disponível em  
<http://www.terravista.pt/Ancora/5675/desvantagensfranqueado.htm>  
Acesso em 12 mai. 2004.

**DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR.** Disponível em  
<http://www.terravista.pt/Ancora/5675/desvantagensfranqueador.htm>  
Acesso em 12 mai. 2004.

**FRANQUIAS.** Disponível em  
<http://www.sofranquias.com.br/Variades/novidades2002.htm> Acesso 01 Ago. 2003

**FRANQUIAS.** Disponível em  
<http://www.read.ea.ufrgs.br/read12/artigo/artigo5.htm> Acesso 01 Ago. 2003

**FRANQUIAS.** Disponível em <http://www.empreadedor.com.br> Acesso 01 Ago.2003

**FRANQUIAS.** Disponível em [www.guiadofranchising.com.br](http://www.guiadofranchising.com.br) Acesso 01 Ago.2003

**SEBRAE.** Biblioteca Temática do Empreendedor. Disponível em  
<http://www.empreadedor.com.br> Acesso em 15 set. 2003.

**VANTAGENS PARA O FRANQUEADO.** Disponível em  
<http://www.terravista.pt/Ancora/5675/vantagensfranqueado.htm>  
Acesso em 12 mai. 2004.

**VANTAGENS PARA O FRANQUEADOR.** Disponível em  
<http://www.terravista.pt/Ancora/5675/vantagensfranqueador.htm>  
Acesso em 12 mai. 2004.