

FACULDADE FGP

GISELE RODRIGUES ATAYDE

MARIANA VICCARIO

VIVIANE FERNANDES

**FRANCHISING COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO: ANÁLISE DE
FRANQUEADORES DO SETOR ALIMENTÍCIO DE BAURU**

PEDERNEIRAS

2013

FACULDADE FGP

GISELE RODRIGUES ATAYDE

MARIANA VICCARIO

VIVIANE FERNANDES

**FRANCHISING COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO: ANÁLISE DE
FRANQUEADORES DO SETOR ALIMENTÍCIO DE BAURU**

Trabalho de Conclusão do Curso de
graduação em Administração de
Empresas para Bacharel na Faculdade G
& P em Pederneiras.

Orientador: João Rodolfo Lanza

PEDERNEIRAS

2013

Agradeço a Deus primeiramente pelo dom da vida, por ter me proporcionado oportunidades de crescimento materiais e espirituais, e ter sido minha base para a conclusão desse desejo.

Sou grata aos meus pais pelo auxílio e orgulho agora obtidos depois de tantas mudanças e tantas realizações.

À minha querida avó Maria, que sempre me apoiou em tudo, e sentiu-se muito orgulhosa quando mudei minha vida inteira para conseguir esse grande sonho; a formação.

Aos meus familiares que sempre acreditaram no meu potencial.

Meus agradecimentos aos queridos professores e mestres que passaram pelas nossas vidas nesse ciclo e todos deixaram sua marca aprimorando nossos conhecimentos.

Às minhas parceiras de pesquisa Viviane Fernandes e Mariana Viccario, que puderam compartilhar desse último degrau rumo à realização tão almejada.

Aos amigos que pude fazer nesse caminho, que ficarão eternizados em minha vida.

Ao meu querido Fabio, pelo apoio e recomeço dado nas incertezas e compreensão nesses 4 anos. Seu apoio foi primordial para conseguir vencer essa fase. Minha vitória é a tua também. Muito obrigada!

Gisele Atayde

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus e aos meus anjos mentores, que me guiaram e protegeram durante essa jornada de 4 anos de faculdade. Agradecer também a minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deu, em alguns momentos, a esperança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada.

E não deixando de agradecer também às minhas companheiras desse trabalho, Gisele Atayde e Viviane Fernandes pelo apoio e dedicação que juntas somamos para a realização e finalização desse sonho.

Agradecer a todos os professores que dedicaram muito tempo de suas vidas no decorrer desses 4 anos de faculdade com o intuito de agregar valores a todos nós formandos. Obrigado FGP!

Mariana Viccário

Dedico esse trabalho às pessoas mais especiais da minha vida, minha família, em especial ao meu amado pai, Altair da Silva. São eles o alicerce e onde encontro forças para encarar os obstáculos, e as vezes que pensei em desistir, eles estavam comigo e não deixaram isso acontecer.

Aos meus amigos de classe, em especial Mariana Viccário e Gisele Atayde, minhas parceiras desse trabalho, na qual agradeço a paciência e compreensão durante todo esse ano.

E a Deus, nosso criador, a quem serei eternamente grata às bênçãos e graças alcançadas. Muito obrigada!

Viviane Fernandes

*Eu tentei 99 vezes e falhei, mas na centésima tentativa eu consegui.
Nunca desista de seus objetivos mesmo que esses pareçam impossíveis.
A próxima tentativa pode ser a vitoriosa.*

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho enfatiza os motivos da escolha do método de franquia para a expansão de empresas do setor alimentício. Analisado a sequência de estudos e procedimentos a serem seguidos antes da implantação do método, também relata o monitoramento após a implantação e solidificação das marcas. Através da pesquisa foram constatados diversos desafios na implantação, formatação e padronização dos negócios. Embora esta pesquisa tenha se baseado nas perspectivas e tendências para a região de Bauru, no Estado de São Paulo, ela dá uma visão geral que permite elaborar um quadro do modelo de franchising para o setor de alimentos. Várias entrevistas com franqueados de sucesso do setor de alimentos foram conduzidas para a elaboração desta pesquisa. De acordo com a pesquisa, o grande crescimento do setor alimentício e suas tendências de mercado para o futuro fazem da rede de franquias um sucesso.

Palavras-chave: Franquia, Expansão, Setor Alimentício, Franqueador, Formatação, Tendências.

ABSTRACT

This work emphasizes the reasons for choosing the method of franchising to expand food companies. It was analyzed the sequence of studies and procedures to be followed before the implementation of the method. It also reports the follow up after implementation and consolidation of brands. Through the research, it was noted several challenges in implementation, formatting, and standardization of business. Although this research has been based on the outlook and trends for the region of Bauru, State of Sao Paulo, it offers an overview of a framework which allows the development of the franchising model for the food sector. Several interviews with successful franchisees in the food sector were conducted for the preparation of this research. According to the survey, the large growth of the food industry and their market trends for the future, turn the business of the franchise network into a huge success.

Keywords: Franchise, Expansion, Food Sector, Franchisor, Formatting, Trends.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Bar de Bauru após a reforma	69
FIGURA 2	Canecas do Clube do Chopp, ferramenta de fidelização dos clientes	73
FIGURA 3	Grupo com a empresária Ana Mara, atual responsável pela marca “Bar do Português”	74
FIGURA 4	Loja Piloto localizada na Avenida Getúlio Vargas, em Bauru	76
FIGURA 5	O proprietário da marca The Burgers, Wagner Neves	77

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Percentual de pessoas com mais de 60 anos	60
GRÁFICO 2	Percentual de casais sem filhos e pessoas morando sozinhas ...	61
GRÁFICO 3	Participação da mulher no mercado de trabalho	61
GRÁFICO 4	Distribuição do faturamento do setor de franchising por segmentos de atuação em 2012	62
GRÁFICO 5	Evolução do número de empregos diretos gerados pelo setor de franchising brasileiro	63
GRÁFICO 6	Faturamento do setor de franchising brasileiro (valor em bilhões de R\$)	63
GRÁFICO 7	Percentual de cada categoria dentro da alimentação fora do domicílio (%) – Média nacional	65
GRÁFICO 8	Gastos com alimentação fora do lar em comparação à renda familiar (R\$)	66

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Evolução do sistema de franquias no Brasil e EUA	22
QUADRO 2	Desempenho 2011-2012 – Faturamento do Setor	24
QUADRO 3	Ranking de empresas franqueadoras no mundo	24
QUADRO 4	Tipos de franquia	25
QUADRO 5	Ranking de franquias no Brasil	29
QUADRO 6	Tipos de canais de distribuição	37
QUADRO 7	Desafios da implantação	57
QUADRO 8	Tendências	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Apresentação	13
1.2	Estrutura do Trabalho	13
1.3	Objetivos	14
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivo geral</i>	<i>14</i>
<i>1.3.2</i>	<i>Objetivo específico</i>	<i>14</i>
1.4	Justificativa do Estudo	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO FRANCHISING	16
2.1	Definição	16
2.2	Histórico e Evolução	17
2.3	O Franchising no Brasil	20
2.4	Tipos de Franquia	25
3	O SISTEMA DE FRANCHISING	28
3.1	Por que o Franchising faz tanto Sucesso?	28
3.2	Como Determinar se o Franchising é uma Opção para o Negócio? ..	30
3.3	Vantagens e Desvantagens da Franquia para o Franqueador.....	32
3.4	Planejamento Estratégico em Primeiro Lugar	34
3.5	Canais de Distribuição	36
4	PARTICULARIDADES DO FRANCHISING	40
4.1	Registro da Marca (INPI)	40
4.2	Aspectos Legais e Contratuais do Franchising	40
4.3	O Contrato do Franchising	42
4.4	COF – Circular de Oferta de Franquias	43
4.5	Taxas Cobradas pelo Franqueador	45
4.6	Relação Franqueador x Franqueado	46

5	DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO	50
5.1	Formatação e Manuais	50
5.2	Escolha do Franqueado Ideal	52
5.3	Auxílio na Escolha do Ponto Comercial	54
5.4	Auxílio ao Franqueado	55
6	EXPANSÃO DO MERCADO ALIMENTÍCIO	58
6.1	Expansão no Mundo	58
6.2	Expansão no Brasil	59
6.3	Perfil do Consumidor Brasileiro	64
6.4	Tendências para o Setor	66
7	ESTUDO DE CASO	69
7.1	Case Bar do Português	69
7.1.1	<i>Filosofia</i>	70
7.1.2	<i>Público alvo</i>	70
7.1.3	<i>Desafios</i>	71
7.1.4	<i>Pontos fortes</i>	71
7.1.5	<i>Dicas e experiências do franqueador</i>	73
7.2	Case The Burgers	74
7.2.1	<i>Filosofia</i>	74
7.2.2	<i>Público alvo</i>	75
7.2.3	<i>Desafios</i>	75
7.2.4	<i>Pontos fortes</i>	75
7.2.5	<i>Dicas e experiências do franqueador</i>	76
8	CONCLUSÃO	78
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O franchising no Brasil vem crescendo de maneira promissora. Inúmeros são os empreendedores que resolvem adotar esse modelo para alavancar seus negócios, aproveitando o desejo que vários empreendedores possuem em se tornarem franqueados e terem um negócio próprio, pré-montado e sem riscos.

Este trabalho tem como propósito mostrar os principais desafios e experiências encontradas numa rede de franquias no segmento alimentício, na região de Bauru, sob a visão do franqueador, visando esclarecer como é a rotina de processos internos, de expansão e de preparação de novos parceiros a serem integrados ao franqueador.

Foram realizadas entrevistas de campo com donos de redes de franquias na cidade de Bauru/SP, onde se conseguiu vivenciar o dia-dia das atividades operacionais e gerenciais das empresas. Pode-se, também, relatar as principais dificuldades e diferenciais que as redes de franquias operam.

O trabalho mostra as etapas primordiais para a implantação do método e seu monitoramento.

Através das pesquisas, foi revelada a grande crescente e tendência no setor de alimentos advindos da mudança de hábitos da população mundialmente.

1.2 Estrutura do Trabalho

Este estudo pesquisará os motivos que são dados para o sucesso de uma implantação de rede de franquias, analisando os procedimentos básicos financeiros, estratégicos, jurídicos, pessoais e administrativos para sua formatação.

O primeiro capítulo contém os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo descreve o conceito de franchising, a abordagem histórica, que de acordo com as pesquisas realizadas percebe-se que diversas são as origens do franchising, os tipos de franquias, e como o sistema de franquias surgiu no Brasil e como está sendo utilizado nos dias de hoje.

Os capítulos terceiro e quarto destacam as particularidades do franchising,

vantagens e dificuldades para o franqueador, canais de distribuição, os tipos de contratos e taxas exigidas. Os capítulos também mostram a realidade da relação franqueador versus franqueado, uma parceria que necessita ser fiel sempre para que o negócio caminhe para o sucesso.

O capítulo cinco relata, segundo os autores e entrevistados, quais são os principais desafios da implantação de um sistema de franquias. A exemplo, pode-se destacar a formatação e manuais, a escolha de um franqueado ideal, e o auxílio na escolha do ponto comercial.

Já, o capítulo seis mostra como está o setor alimentício, sua expansão pelo mundo e Brasil. A mudança nos hábitos alimentícios dos brasileiros, e as tendências para o setor também são citadas nesse capítulo.

O capítulo sete mostra o estudo de caso de duas redes de franquias, de linhas diferentes, mas no segmento alimentício. Os estudos tiveram o intuito, além de contar uma breve história do surgimento das redes, também de relatar as dificuldades, vantagens e experiências de se utilizar o franchising como alavanca para os negócios. Os números referentes ao período anterior da expansão pela ferramenta do franchising não foram fornecidos pelas empresas, sendo esses números tidos como confidenciais e dados apenas para possíveis franqueados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Pesquisar e compreender o sistema de franquias como ferramenta de crescimento. De maneira generalizada, entender os passos necessários para a expansão e principais desafios encontrados no sistema.

1.3.2 Objetivo Específico

Foco na rotina dos franqueadores do setor de alimentos, a área mais desafiadora, porém a mais promissora do ramo. Analisando a implantação e manutenção das redes.

1.4 Justificativa do Estudo

A justificativa está baseada em descobrir os motivos da grande procura das empresas pelo método de expansão de franquias, uma ferramenta que pode garantir o sucesso de uma marca.

Cada vez mais empreendedores buscam o sistema de franchising para investirem em suas marcas sem riscos e de maneira segura.

Expandir com capital próprio é quase impossível, por esse motivo cada vez mais empresas optam pelo sistema de franquias para a expansão.

O franchising pode dar a segurança que os empreendedores tanto almejam, sem exigir muito capital, mas para tanto é necessário um estudo de viabilidade de franquear o negócio, eliminando, então, riscos futuros.

O empenho na fase da implantação e escolha de parceiros para serem franqueados é a chave do sucesso, não eliminando a necessidade do monitoramento e incentivos aos franqueados para a solidez da marca.

O setor de alimentação foi escolhido por ser um dos que mais crescem no sistema de Franquias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO FRANCHISING

2.1 Definição

Segundo Barroso (2002), o franchising é o sistema de distribuição mais bem concebido até o momento, em que os direitos de utilização da marca e da tecnologia de negócios da empresa franqueadora são cedidos por contrato, a terceiros (franqueados), de acordo com algumas condições.

Na origem etimológica da palavra franchising, *franc.* vem do francês antigo, que significava a outorga de um privilégio ou de uma autorização.

Maricato (2006) destaca a definição de “franquia” presente no dicionário Aurélio:

Sistema pelo qual empresa detentora de uma marca registrada, processo patenteado de produção ou direitos similares concede a outras empresas (em geral de menor porte) licença de utilização dessas marcas ou processos, sob certas condições.

É um plano empresarial em que o detentor dos direitos da marca (franqueador) cede a licença a outros (franqueado) de explorá-la, ou seja, produzir e comercializar seu produto, não sendo necessário injetar capital significativo por parte do franqueador e permite também a expansão mais rápida e abrangente com riscos menores.

A franquia, como afirma a ABF (Associação Brasileira de Franchising), é um empreendimento cujo risco é quatro a cinco vezes menor do que o das empresas independentes, que são obrigadas a criar seu próprio negócio ou serviço e enfrentar isoladamente o mercado.

O franchising é um plano empresarial em que o empreendedor, detentor dos direitos da marca (franqueador) cede o direito a outros (franqueado) de explorá-la, ou seja, produzir e comercializar seu produto.

O sistema de franquias é uma inteligente criação que permite controlar e expandir rapidamente a produção e comercialização de produtos ou serviços no mercado, não sendo necessário capital significativo da empresa que será franqueadora, e com riscos menores para o novo empreendedor.

Já, Mauro (2007) define franchising como um sistema pela qual a empresa possuidora de know-how de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço transfira a terceiros o direito exclusivo de distribuição e comercialização de

seus produtos e/ou serviços em determinado local pré-determinado em contrato.

O Franchising sempre tem duas figuras que participam do sistema. De um lado está o franqueador, empresa que quer implantar uma rede de distribuição ou serviços. E de outro, está o franqueado, pessoa física ou jurídica que resolve implantar a unidade de distribuição seguindo os padrões exigidos do franqueador.

Para o franqueado, o franchising é simplesmente um modo de estabelecer um negócio e uma alternativa da abertura de negócios conhecidos e de sucesso, sendo o mais importante a análise de risco e retorno do mesmo.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Lei do Franchising.

2.2 Histórico e Evolução

Maricato (2006) afirma que o sistema de franquia caracterizado como um canal de distribuição, produção ou comercialização de produtos possui características comuns com o comércio tradicional. Características mais antigas do que se pensa. Criar um produto, fazer dele um sucesso e logo após comercializá-lo, usando sua marca como ferramenta, é algo utilizado desde datas desconhecidas e primórdios da sociedade. Porém isso não impede de serem feitas análises, informações diversas, analogias e conclusões tiradas a partir de lições da história das origens desse sistema.

Segundo Silva & Azevedo (2011), a origem do franchising foi em meados dos séculos XIX, nos Estados Unidos da América, onde o sistema se desenvolveu através da necessidade das empresas de acompanharem a mobilidade crescente da população americana por motivos da expansão dos meios de transporte, sendo ferrovias o principal deles.

Com a inauguração dos restaurantes Harvey House e suas instalações em estações ferroviárias, em 1850, começaram o controle de qualidade da rede e visitas regulares às operações. Nessa época, datam os primeiros acordos de licenciamento de venda e prestação de serviços por empresas como a Singer Machine Company, fabricante de máquinas de costura e a McComark Harvesting Machine Company,

produtora de colheitadeiras.

O plano de fundo da época era a revolução industrial norte-americana, que atendia à demanda geograficamente dispersa com produção em massa de bens de consumo a preços acessíveis. Gerando, então, a necessidade de distribuição dos produtos com eficiência e resultou na seleção de franqueados com ação exclusiva em locais estabelecidos pelo franqueador.

As origens do franchising, de acordo com Mauro (2006), tiveram início na Idade Média no desenvolvimento da Igreja Católica, onde o Papado (franqueador) disponibilizava o direito às paróquias (franqueado) de exercer o catolicismo, com previa aprovação das autoridades superiores. Em troca, parte de suas receitas (royalties) ia para as unidades centrais (detentoras da “marca”).

O mesmo conceito para expansão também é utilizado por outras religiões, como protestantes, judeus, muçulmanos e outros, porém destaca-se o sistema de comunicação agressivo dos protestantes que tem feito crescer a participação no mercado mundial.

Na Idade Média, os monarcas escolhiam nobres para cuidar de territórios determinados em troca de proteção. Os nobres, sendo então licenciados da corte, podiam determinar taxas e cobrar em seu território e através disso mantinham a ordem. Dessa forma, os monarcas controlavam seus territórios contra os inimigos, sendo então um sistema bem próximo ao franchising que se conhece hoje.

Já, Barroso (2002) cita atribuições às origens mais remotas do franchising, às expedições ou aventuras marítimas na época em que reis franqueavam navios e os preparavam para que em nome do reino os navegadores buscassem novas terras. Essa negociação se assemelha ao franchising, sem, contudo, possuir esta denominação, mas sendo prova que o franchising não é uma descoberta de hoje.

Segundo Silva & Azevedo (2011), a Coca-Cola foi a pioneira engarrafadora de bebidas que entrou para o sistema, em 1901, tendo em vista custos de transporte.

De 1920 a 1931, o sistema foi adotado por diferentes ramos de empresa. Em 1921, fundou-se a Hertz Rent a Car, primeira franquia de serviços nos EUA, sendo locadora de veículos. Anos depois, foi aberta a primeira franquia de fast-food, A & W, em 1925.

Em 1930, com a origem do motor a combustão, lançaram as franquias de revenda de combustíveis, porém, mesmo com essas atividades inauguradas, a

maioria das franquias dessa fase teve origem da necessidade da indústria de cosméticos em revender seus produtos.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, ocorreu um crescimento expansivo do setor de franquias nos EUA e logo, em 1946, foi aprovado o Trademark Act, que regulamentava o uso de marcas no mercado norte-americano, construindo então o ambiente ideal para o crescimento do setor e desenvolvimento de uma nova geração de franquias: a Franquia Formatada.

Desde então foram iniciadas as redes de fast-food, redes de hotéis, locadora de automóveis, e, no prazo de 10 anos, o McDonald's e Holiday Inn inauguraram 1.000 unidades.

De acordo com Maricato (2006), para alguns autores mais ortodoxos, o exemplo de sucesso da marca McDonald's é que originou o sistema de franquias propriamente dito, porém métodos muito semelhantes a este, no setor de alimentos, já eram usados desde a década de 1920.

Silva & Azevedo (2011) citam que, em 1960, o sistema de franquias enfrentou um período de conturbação, pois com o rápido crescimento e a popularização do mesmo apareceram oportunistas que buscavam enriquecimento rápido. Estelionatários criavam e vendiam franquias fictícias, cujos franqueadores eram denominados *fly by night*. Porém essas ações geraram as primeiras iniciativas de regulação do setor, a partir da aprovação de legislação específica exigindo maior transparência dos franqueadores. Com a definição das regras, houve a consolidação do setor no mercado americano.

Atualmente, o impacto total, direto e indiretamente, estimado sobre a economia americana foi de US\$ 2,3 trilhões, equivalente a 11% da economia e 20,9 milhões de empregos. Os EUA são líderes mundiais em franchising. Com 2.900 franqueadores e 900.000 unidades operando, segundo dados do *World Franchise Council* (WFC), segundo Silva & Azevedo (2011).

Mauro (2007) afirma que a globalização, nos dias atuais, contribui para que qualquer estatística hoje referente à franquia se defase numa velocidade espantosa. Hoje, o sistema encontra-se difundido em todo o mundo, o que o faz uma das mais espetaculares formas de expansão internacional de negócios, sendo uma vitrine da globalização.

A cada 20 minutos abre-se uma nova unidade nos Estados Unidos, de um geral de mais de três mil franqueadores, nos mais diversificados ramos de atividade.

Em todos os países capitalistas, o franchising tem sido a atividade que mais cresceu nos últimos vinte anos.

Porém esse crescimento, em especial nos Estados Unidos, está associado a fatores como incentivos a investimentos de franquia, que são financiados com prazo de até vinte anos e com taxas de 7% ao ano. Já, no Brasil, a maior parte dos investimentos é feita com recursos próprios, pois ninguém se arrisca a financiar seu negócio com taxas de 40% ao ano, e as poucas linhas, com taxas menores, abaixo de 20% ao ano, são escassas e de difícil acesso.

2.3 O Franchising no Brasil

De acordo com Maricato (2006), diversos são os fatores que contribuíram para que o sistema de franquia encontrasse um campo propício à expansão no Brasil: o desemprego crônico que estimula o empreendedorismo, a grande extensão territorial, o grande número de pessoas que desejam ter um negócio próprio.

Considerados parceiros naturais das franquias, os shopping centers começaram a aparecer em 1966. No ramo de alimentação, as franquias tiveram um surto de expansão com início aproximado em 1987 e 1988, multiplicaram-se e foram criadas as praças de alimentação.

Barroso (2003) cita que no início do século passado, houve um pioneiro em franchising no Brasil: Arthur de Almeida Sampaio, fabricante dos Calçados Stella, marca extremamente popular na época, que decidiu alavancar ainda mais suas vendas, usando métodos e processos que assemelham o franchising.

Iniciou ele, então, uma seleção rigorosa de representantes, esses que eram os responsáveis pelos investimentos da instalação de novos pontos comerciais.

Como costume da época, o trato era feito verbalmente (hoje temos a lei do franchising), onde uma empresa cedia a seus representantes a marca e seus produtos exclusivos. Em troca, tinham ideais comuns de venda, acordos promocionais, procedimentos garantindo o sucesso.

Segundo Mauro (2007), antes da década de 80, o franchising no Brasil concentrou-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas, franquias tradicionais de produto e marca.

Mas, foi com a expansão da indústria de shopping centers no mesmo período, que o franchising começou a ser desenvolvido. Hoje, cerca de 1/3 do faturamento

dos shopping centers provém das franquias.

Em 1986, o Plano Cruzado deu um impulso nunca visto na economia e no franchising especificamente, aumentando de forma desordenada o número de franqueadores e franqueados em todo o país.

Em 1987, fundou-se a Associação Brasileira de Franchising, sendo uma entidade sem fins lucrativos que tem como missão propagar e assegurar o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil.

Para os interessados em expandir seus negócios por meio do sistema de franquias, a ABF orienta quais as ações necessárias para formatação e relaciona profissionais de consultoria em franchising para assessorarem o negócio.

Para franqueadores consolidados no mercado, a ABF promove cursos, seminários e palestras para atualização e treinamento.

No trabalho desenvolvido pela ABF, destacam-se:

- Regulamentação;
- Selo de qualidade para franqueadores;
- Assessoria à parte jurídica;
- Censo anual de franchising;
- Feiras e Congressos;
- Cursos, seminários, e palestras para treinamento;
- Consultoria para assessoramento do processo.

Segundo Silva & Azevedo (2011), em 1994, promulgou-se a lei 8.955/94 que passou a regulamentar o sistema de franquia no Brasil. No mesmo ano que foi promulgada a Lei do Franchising, houve a implantação do Plano Real, que acarretou numa maior estabilidade econômica. Com todas essas mudanças, o Brasil conseguiu ser incluído no planejamento de expansão de diferentes redes internacionais como Arby's, Pizza Hut e Subway, representando 11% das redes de franquias no país.

De acordo com especialistas, os principais fatores para a disseminação desse sistema no mercado brasileiro, nas décadas de 1980 e 1990, foram desde a chegada ao país de marcas internacionais, o crescimento do setor de shopping centers, o surgimento de um grupo de interesse que incluíam desde advogados a franqueadores e consultores, para a regulamentação do sistema de franquias. E também, o capital livre de profissionais que saíram de empresas privatizadas por

motivos de demissão em massa.

Por mostrar ser um tipo de negócio mais estruturado e de menor risco para o empreendedor, com grande potencial de expansão, não apenas aqui, mas no exterior também, o franchising chamou a atenção do Governo, que tem apoiado o sistema desde a década de 1990. Fora a parceria firmada entre a ABF e o SEBRAE, surgiu em 1997 a Câmara Setorial de Franquia Empresarial no então Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT), que permaneceu ativa até 2000.

A partir de 2004, o setor tornou a se destacar no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), juntamente à Instituição do Fórum Setorial de Franquias, formado por quatro grupos técnicos, sendo o primeiro com objetivo de promoção de internacionalização de franquias nacionais, juntamente com uma proposta de Lei de Franquia para o MERCOSUL. Os outros grupos técnicos tinham como temas o Desenvolvimento e Expansão, a Capacitação e Gestão e a Competitividade do Sistema.

Ainda no ano de 2004, foi feito um acordo entre a Agência de Promoção às Exportações (APEX) e a ABF, que tinha por meta fortalecer a marca Brasil, a partir da promoção da internacionalização de franquias brasileiras.

Então, no final de 2008, 54 marcas de franqueadores brasileiros atuavam no exterior, com grande participação do Brasil nas feiras internacionais. E nesse mesmo ano, houve a renovação pelo terceiro biênio (2009/2010) da parceria firmada entre a APEX e a ABF, sendo que a ABF tinha passado a assumir a direção do *World Franchise Council (WFC)*.

O quadro abaixo mostra a evolução do sistema de franquias no Brasil seguindo influência americana.

Quadro 1 – Evolução do Sistema de Franquias no Brasil e EUA.

Acontecimentos Significativos	
Década	
1850	Singer, McCornick e Harvey House adotam o sistema de franquias.
1900 1940	Gradualmente, a franquia atrai novas empresas, especialmente fabricantes, como GM, FORD e Coca-Cola. Surgem as iniciativas de empresas de serviços como Hertz Rent a Car e A&W.

1950	Surgem as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin' Donuts, entre outras. Explosão de franquias nos EUA.
1960	Depuração no sistema com leis específicas de franquias nos EUA. Algum movimento de franquias no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
1970	Internacionalização. Dos EUA para fora. Abertura da primeira loja do McDonald's no Brasil. Predominam no Brasil as franquias de marca e produto como: concessionárias de veículos, revendedora de combustíveis e engarrafadoras de cosméticos.
1980	Maior movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, O Boticário). Globalização. Surge a Associação Brasileira de Franchising (ABF). O Franchising explode no Brasil.
1990	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviço ganham destaque no Brasil. Franqueados se tornam mais exigentes e buscam melhores redes. O efeito da Internet nos negócios e no relacionamento do franqueado e franqueador cada vez maior. Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Promulgação da Lei de Franquias Brasileira nº 8.955/94. Criada a Câmara Setorial da Franquia Empresarial pelo MICT (1997-2000)
2000 em diante	Maior consistência no sistema, franqueados e franqueadores melhor preparados. Tendência: crescimento mais lento e mais sustentável, com maior profissionalização do sistema. Instalação do Fórum Setorial de Franquia pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Firmado acordo entre a ABF e a Agência de Promoção de Exportações (APEX-MDIC). Internacionalização de franquias brasileiras (Spoletto, Via Uno, Arezzo, Localiza).

Fonte: Silva & Azevedo (2011). Adaptado de MDIC (2005).

Daniel Plá (2001), afirma que o sistema de franchising é o que mais cresce no país.

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising, em 2012, relata a distribuição do faturamento de todos os segmentos dentro do sistema de franquias. Destacando que o segmento alimentício ocupa 20%, ficando atrás apenas do segmento Negócios, Serviços e Outros com 24,08%, como se vê no quadro abaixo:

Quadro 2 - Desempenho 2011-2012 – Faturamento do setor.

Segmentos	2011	2012	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	5,47%	6,28%	14,8%
Alimentação	17,49%	20,57%	17,6%
Educação e Treinamento	5,90%	6,50%	10,3%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	14,71%	17,86%	21,4%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1,58%	1,60%	1,6%
Hotelaria e Turismo	2,77%	5,48%	97,8%
Informática e Eletrônicos	1,19%	1,58%	32,5%
Limpeza e Conservação	0,73%	1,05%	44,5%
Móveis, Decoração e Presentes	4,74%	5,52%	16,4%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	24,08%	24,71%	2,6%
Veículos	3,07%	3,69%	20,2%
Vestuário	7,06%	8,37%	18,5%
TOTAL	88,85%	103,29%	16,2%

FONTE: Associação Brasileira de Franchising.

Segundo pesquisa feita pela Rizzo Consultoria, empresa de consultoria e pesquisa sobre Franchising na América Latina, o Brasil ocupa o segundo lugar no ranking mundial de países com maior quantidade de franqueadores, ficando atrás somente da China.

Quadro 3: Ranking de Empresas Franqueadoras no Mundo.

Classificação	País	Franqueadores
1º Lugar	China	4.650
2º Lugar	BRASIL	2.579
3º Lugar	Coréia do Sul	2.426
4º Lugar	Taiwan	1.374
5º Lugar	Estados Unidos	1.240

FONTE: Site: Casa da Consultoria. Quadro feito pelos autores.

2.4 Tipos de Franquia

Segundo Silva & Azevedo (2011), com o passar do tempo, o sistema de franquias evoluiu, e o apoio e garantias dados pelo franqueador tornaram-se mais abrangentes, de maneira que as franquias são classificadas em gerações, de acordo com o suporte dado do franqueador.

Daniel Plá (2001) cita que o sistema de franquias, como todo sistema, passou por etapas para atingir sua maturação. Nenhum negócio começa com seu formato de negócio estabelecido e sólido, mas passa por uma fase de adaptação e retoques.

De acordo com Mauro (2007), não existe tipo de franquia melhor ou pior, pois depende de cada situação, dos objetivos de cada empresa na implantação do sistema ou até da fase da implantação do mesmo. A real importância consiste em entender as diferenças desses tipos para que a empresa possa melhor utilizá-las no desenvolvimento de seu sistema de franchising.

Segue um quadro que explica os segmentos e a evolução percorrida pelo sistema.

Quadro 4 – Tipos de Franquia.

Tipos de franquia		
Segmentação pelo canal		
Franquia de distribuição de produtos	Objetivo: Criar um canal exclusivo para distribuição de produtos	Exemplo: Revenda de veículos e combustíveis
Franquia de prestação de serviços	Objetivo: Criar um canal exclusivo para a expansão da prestação de serviços desenvolvida.	Exemplo: Academias, Clínicas de Estéticas, Serviço de limpeza, entre outros.
Franquia social	Objetivo: Multiplicar sucessos nas áreas sociais e evitar desperdícios de recursos com projetos fracassados ou ineficientes.	Exemplo: Tem sido usado no Brasil por diversas entidades sem fins lucrativos e até pelo Governo.

Segmentação pela natureza do negócio		
Franquia individual	Modelo mais comum. Ponto Comercial foi escolhido especificamente para aquela franquia, sem qualquer vinculação com o negócio anterior e sem divisão de espaço com outras franquias.	
Franquia combinada	Quando existe a integração entre franquias diferentes num mesmo ponto comercial e com mesmo franqueado.	Exemplo: Restaurante Wendy's com Baskin Robin's Sorveteria.
Franquia de conversão	Ela ocorre quando um empresário converte seu negócio independente para os padrões de determinado franqueador.	Exemplo: Jack in the Box que se converteu a Bob's.
Franquia Shop in shop	Quando uma loja pode continuar com seu negócio atual e incorporar uma franquia em algum <i>corner</i> , com o objetivo de aproveitar seu ponto comercial.	Exemplo: Uma papelaria que incorpora uma franquia dos Correios
Franquia de miniunidades	É uma derivação da franquia individual, em que o franqueador ou diminui a linha de produtos ou elimina qualquer processamento local, reduzindo a área necessária para a operação da unidade.	Exemplo: Quiosques e carrinhos de produtos.

Segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados do franqueador à franqueadora		
Franquia de 1ª geração	Sistemas incipientes ou falsas franquias.	Modelo ultrapassado. Sistema precursor do franchising: Singer.
Franquia de 2ª geração	Franqueador terceiriza vendas e presta poucos serviços.	
Franquia de 3ª geração	Sistema bem desenvolvido e bem implementado.	
Franquia de 4ª geração	Inclui reciclagem, internet, negociação de pontos comerciais, conselho de franqueados e recompra de unidades.	
Franquia de 5ª geração	REDE INTELIGENTE	

Fonte: Dados Mauro (2007). Quadro feito pelos autores.

Ainda há as franquias com segmentação de acordo com o processo de expansão da rede, como: franquia unitária, múltipla, franquia regional, franquia de desenvolvimento da área e franquia máster, essa última muito utilizada para o franqueado que quer expandir internacionalmente, pois esse modelo pode subfranquear unidades individuais, regionais, de desenvolvimento de área, buscando a alternativa que melhor se adeque ao tamanho e complexidade do seu território.

Os dois modelos que faltam ser citados são de franquia pura, que tem sua rentabilidade advinda apenas de royalties e das taxas de franquia, não exercendo nenhum tipo de ganho sobre fornecimento de terceiro, como exemplo o McDonald's e outros franqueadores na área de alimentos, e a franquia mista, que possui rentabilidade tanto do fornecimento de produtos como dos royalties e das taxas de franquia. A maioria dos franqueadores está nessa classificação.

3 O SISTEMA DE FRANCHISING

3.1 Por que o Franchising faz tanto Sucesso?

Segundo Mauro (2007), apesar de caracterizar-se como uma nova forma de fazer negócio e permitir um crescimento relativamente rápido da empresa, com capital injetado inferior ao de outras formas de crescimento, antes de decidir implantar um sistema de franchising é necessário uma intensa avaliação nos canais de distribuição e nas alternativas de desenvolvimento do negócio.

Os maiores sucessos mundiais relacionam o termo franchising como sinônimo de sucesso, ou a chave para transformar qualquer negócio em sucesso. Isso não é uma verdade absoluta, mas esse sinônimo é utilizado pelos muitos casos de sucesso contra poucos fracassos.

O sistema de franquias faz parte da tendência mundial de maior integração de todos os membros do canal de distribuição, desde o fabricante até o consumidor final.

Essa integração tem como meta maximizar os resultados totais do sistema, buscando maior competitividade e não uma disputa interna por melhores resultados de alguns participantes do canal contra prejuízos de outros.

Por outro lado é muito difícil um empresário independente crescer com recursos próprios para buscar maior economia em escala no seu negócio. Sem falar no intenso trabalho gerado pela atividade independente e seu alto risco. As estatísticas comparativas entre fracassos de negócio independentes e de franquias são francamente favoráveis à segunda opção.

No Brasil, existem alguns levantamentos, como o de Ronald Degen no livro *O Empreendedor*, que apresentam as seguintes estatísticas para todos os tipos de empreendimentos empresariais:

- 55% dos empreendimentos empresariais sobrevivem mais de um ano;
- 18% dos empreendimentos empresariais sobrevivem até os primeiros cinco anos;
- apenas 8% dos empreendimentos empresariais sobrevivem mais que cinco anos.

Maricato (2006) afirma que o sistema de franquia tem todas as condições possíveis de continuar se expandindo no futuro, pelo simples fato de fornecer

produtos testados e bem sucedidos no mercado, pela formatação e pela simplificação de oferecer esses produtos em locais diversos, e também pela qualificação de pessoas sem experiência com simples treinamentos. Se o empreendedor for um empresário pequeno e que deseja expandir seu negócio de forma rápida e com pouco ou nada de recurso, terá que conseguir parceria que disponibilizará trabalho e capital, sendo então o sistema de franquia o instrumento ideal.

De acordo com Mauro (2007), a disposição de mudança por parte do fabricante faz o sucesso do franchising. O fabricante possui consciência que não poderá competir adequadamente sem um bom sistema de distribuição, por isso terá que investir em um canal adequado.

O franchising em si não é garantia de sucesso, mas um modo de multiplicar sucessos e, como tal, haverá uma expansão significativa no Brasil nos anos que virão, podendo ser uma das alavancas de desenvolvimento e instrumento de inovação no setor público.

Segue abaixo um ranking com as 5 maiores redes de franquias no Brasil, até o momento deste trabalho, segundo a Associação Brasileira de Franchising.

Quadro 5: Ranking das Franquias no Brasil.

Classificação	Rede	Segmento	Total de Unidades
1 ^a	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	3.520
2 ^a	UNEPXMIL 48HORAS	Serviços automotivos	1.795
3 ^a	COLCHÕES ORTOBOM	Móveis, Decorações e Presentes	1.770
4 ^a	KUMON	Educação e Treinamento	1.565
5 ^a	CACAU SHOW	Bebidas, Cafés, Doces , Salgados e Sorvetes	1.473

Fonte: SITE DA ABF. Quadro feito pelos autores.

3.2 Como Determinar se o Franchising é uma Opção para minha Empresa?

Segundo Plá (2001), o sistema de franchising não serve para amadores, e para entrar nele é necessário uma análise de franqueabilidade, analisando se o negócio possui ou não condições básicas para franquear.

Para que a expansão pelo método de franchising obtenha sucesso, é de extrema importância que o franqueador, antes de abrir novas unidades, esteja atento à logística necessária.

É crucial refletir e estudar como o gerenciamento do sistema ocorrerá e como será a forma de distribuição de produtos e a supervisão das diversas unidades.

Para a análise de condições de franqueabilidade, são estes os itens que o franqueador precisa ter ou estar atento:

- Ter profundo conhecimento da operação do negócio.
- Testar exaustivamente a operação antes de estabelecer uma franquia.
- Contar com sólida base financeira.
- Arcar com os custos de implantação das dez primeiras unidades.
- Ter um padrão operacional difícil de ser copiado pela concorrência e fácil de ser reproduzido por treinamento ao franqueado.
- Dispor de vantagem competitiva.
- Verificar a margem de lucro oferecida pelos produtos.
- Ter disponibilidade financeira para custear o fundo de promoção.
- Jamais isentar o franqueado do pagamento de royalties.
- Ter em funcionamento um sistema de controle administrativo que garanta ao franqueado uma visão completa de sua operação.
- Ter amplo conhecimento da marca.
- Ser capaz de delegar poderes.

Mesmo preenchendo os requisitos básicos, o franqueador necessita questionar sobre os riscos e oportunidades oferecidas pelo negócio a ser franqueado.

É vital conhecer profundamente o negócio que será franqueado. O franqueado precisa ter inteiro domínio sobre o negócio e todas suas variáveis. Quando um empresário não possui esse domínio, o negócio perde a direção e

começa a decair.

De acordo com Mauro (2007), por trás da iniciativa de implantar um sistema de franchising existe uma avaliação de canais de distribuição e alternativas de desenvolvimento de negócio. Se não houver essa avaliação, uma das principais causas de fracasso dos franqueadores é que, iludidos pelo conceito de que o franchising não necessite de investimentos, esses franqueadores não se estruturam adequadamente e iniciam a implantação do sistema, perdendo-os depois.

Vale ressaltar que há produtos, de acordo com Maricato (2006), que exigem elaboração complexa, que implicam muito preparo intelectual, conhecimento ou habilidade técnica, grande responsabilidade e empenho, sendo então de difícil formatação e franqueabilidade.

Segue abaixo, uma sequência de alicerces do franchising de acordo com Plá (2001), que o futuro franqueador necessita conhecer:

- Atender aos anseios do consumidor como: conveniência, imagem, utilização, mordomia e estima.
- Elaborar um planejamento estratégico.
- Atuar com paciência e cautela no que se refere ao capital investido, expansão da rede e seleção de franqueados e pontos comerciais.
- Credenciar-se à ABF para obtenção de suporte.
- Conhecer profundamente o negócio a ser franqueado.
- Manter o posicionamento e a personalidade da marca. Registrar a marca no INPI, investir em propaganda, escolher o franqueado e pontos adequados.
- Estabelecer uma operação coerente com a imagem conquistada pela marca.
- Exigir do franqueado disciplina em relação aos padrões da rede.
- Nos casos de expansão, avaliar o potencial de mercado não apenas para os produtos e serviços, mas para a própria franquia.
- Estabelecer uniões com fornecedores.
- Adotar inovações com base no anseio do consumidor.
- Estimular a criação de um conselho de franqueados.
- Prestar contas anualmente ao franqueado ou ao conselho de franquia.

3.3 Vantagens e Desvantagens da Franquia para o Franqueador

Segundo Maricato (2006), o franchising, ou sistema de franquias, é um procedimento empresarial em que o empreendedor, denominado franqueador, ou franchisor, que possui uma marca bem sucedida no mercado, cede a outros empreendedores, denominados franqueados, o direito de explorá-la, ou seja, de produzir, distribuir ou comercializar seu produto, usando a marca para identificar sua atividade.

O franqueador pode ser beneficiado no sistema de franquias pela possibilidade de expandir seu negócio em larga escala, ocupando espaços rapidamente no mercado, investindo pouco e usando trabalho, boa vontade e capital do franqueado, evitando-se endividamento.

Com a expansão da rede, o franqueador receberá taxas de admissão de novos franqueados, royalties, recursos para marketing, reforço e renome da marca. Além disso, poderá começar a produzir e a fazer compras, assim como treinar e selecionar funcionários.

Mauro (2007) destaca o franchising ao ganho na qualidade de vida do empresário, realização profissional e autoestima. As desvantagens do franchising são desafios que devem ser enfrentados pelas empresas e podem ser amenizados por meio de uma implantação profissional do sistema.

Um ponto importantíssimo, segundo Maricato (2006), é a escolha do parceiro franqueado no campo das franquias de alimentação. A escolha errada pode implodir e arrasar qualquer marca. Imagine uma rede de fast-food onde ocorreu um grave problema envolvendo falta de higiene, fraudes e outros atos ilícitos contra o consumidor, como ingestão alimentos contaminados. Isso pode ocorrer em uma unidade da empresa no interior do país, mas rapidamente estará nos noticiários espalhados por todo o país.

A possibilidade de acidentes deixa algumas lições no ramo de franquias alimentícias. Na formatação de uma rede, com fornecimento ou não de matéria-prima pelo franqueador; deve-se evitar o quanto possível trabalhar com produtos facilmente perecíveis ou que sejam muito perigosos por qualquer motivo. Na entrega de matéria-prima, mesmo quando o franqueador faz sua parte corretamente, os produtos podem se deteriorar na loja franqueada por terem sido mal condicionados, deixados fora da geladeira.

Se esses produtos forem servidos e provocarem algum tipo de malefício a clientes, não só o franqueado será atingido, mas também a marca sofrerá desgaste. Eis por que muitos franqueados insistem em fornecer diretamente o produto ou em autorizar fornecedores, exigindo que eles cumpram as normas de higiene e conservação, mesmo com o ônus de encarecê-los.

A confiabilidade e continuidade de fornecimento também têm valor no franchising.

Segue abaixo, algumas das principais vantagens e desvantagens do sistema para o franqueador:

Vantagens:

- ✓ A facilidade de penetrar no mercado rapidamente é uma das principais vantagens do franchising, isso, é lógico, só é possível com um negócio de grande sucesso e boa estrutura para suportar o crescimento.
- ✓ Expansão internacional facilmente.
- ✓ O franchising permite a ocupação de pontos comerciais estratégicos, como shopping centers.
- ✓ Os custos de operação são inferiores ao de uma unidade própria.
- ✓ Despesas administrativas e o número de funcionários, no caso do franchising é menor.
- ✓ A divulgação da imagem da empresa é praticamente à custa dos franqueados. Cada unidade inaugurada trabalhará a imagem do franqueador, normalmente custeado pelo franqueado. Além disso, o franqueador terá à sua disposição um fundo de publicidade, gerando um intenso programa de comunicação cooperativo.
- ✓ A padronização da imagem e a comunicação intensa permitem informar o consumidor com maior facilidade sobre a empresa, seus produtos e/ou serviços.
- ✓ Por meio da unidade franqueada, o franqueador pode obter dados sobre mercado, o que permite administrar melhor o negócio como um todo.
- ✓ O franchising reduz carga e riscos trabalhistas e de dependência de sindicatos de categoria.

Desvantagens:

- ✓ O franchising tem menor controle sobre a rede de distribuição do que em

relação a uma rede própria. Nesse caso, o franqueador estará tratando com outro empresário.

- ✓ Numa rede franqueada há uma menor flexibilidade nas operações dos negócios, isto é, mudança de produtos ou serviços, de estratégias de atuação no mercado. Apenas como exemplo, uma unidade própria poderá ser fechada da noite para o dia, o que não poderá ser feito com uma unidade franqueada.
- ✓ Maior limitação no uso dos canais alternativos de distribuição. O franqueador pode usar canais alternativos, mas não pode estimular a concorrência conflituosa entre eles.
- ✓ Atos negativos que os franqueados podem praticar usando o nome de seus franqueadores. Mesmo podendo rescindir o contrato de franquia, o estrago feito pelo franqueado pode ser grande.
- ✓ O franqueador perde o lucro que teria, se as franquias fossem unidades próprias.
- ✓ Por se tratar de um negócio de rápida expansão, no franchising o franqueador pode perder o controle da situação ou não ter sustentação financeira, trazendo problemas sérios. Para isso o franqueador deve estar muito bem preparado financeiramente e com uma equipe de gerenciadores para assessorarem esse crescimento.
- ✓ Com o tempo, o franqueador torna-se mais seguro e menos dependente do franqueador. Com isso, quer pagar menos royalties para aumentar seus lucros.

Plá (2001) afirma que apesar de tantos benefícios, o franchising também pode oferecer desvantagens para alguns. O sistema de franquias apresenta para o franqueador algumas dificuldades quanto à manutenção dos padrões operacionais e o monitoramento da disciplina do franqueado. O franqueado, sendo o dono do negócio, exige do franqueador um pouco mais de complexidade e trabalho com relação às críticas e exigências a seu respeito.

3.4. Planejamento Estratégico em Primeiro Lugar

Plá (2001) afirma que o planejamento estratégico é o pilar de qualquer negócio, e por meio deste a empresa desenvolve e mantém uma adequação entre

objetivos, experiências e recursos de uma empresa franqueadora e oportunidades no mercado.

O planejamento visa a compreensão do conjunto mercadológico e a situação da empresa, além de desenvolver cenários e estratégias para inserir a franquia aos novos panoramas. Com isso, permite o mínimo das ameaças, aproveitamento das oportunidades, aumentar suas forças e proteger suas fraquezas.

Segundo Maricato (2006), o planejamento consiste na elaboração de um plano, com início, meio e fim, em que se associam diversos fatores, juntamente com os meios disponíveis, as metas a serem atingidas e a maneira de consegui-las usando esses mesmos meios.

O planejamento dá o poder de uma visão global dos recursos existentes, uma previsão do alcance dos processos, um cronograma, com inauguração, instalações de equipamentos, treinamento e recrutamento de funcionários e muitos outros.

Mauro (2007) afirma que o planejamento estratégico permitirá, com clareza, desenvolver alternativas de acordo com o ambiente do próprio negócio, o crescimento saudável do mesmo. A nova era do planejamento estratégico inova a forma de planejar, ou melhor, de pensar e agir estrategicamente, envolvendo toda a empresa no processo, transformando-o em dinâmico e ágil.

Uma análise inicial poderá avaliar o negócio com profundidade e permitirá que se tomem medidas estratégicas que aumentem as vantagens competitivas e gerem barreiras contra a concorrência, antes mesmo da implantação do sistema de franquias.

A matriz BCG, criada pelo Boston Consulting Group, foi feita para o enquadramento dos negócios da empresa, e ainda hoje é muito usada e se encaixa no procedimento de estratégias para a expansão pelo método de franquias. Essa matriz enquadra os negócios da empresa de acordo com sua rentabilidade, participação relativa no mercado e a taxa de crescimento do setor. Se o negócio tem alta participação no mercado e seu setor está em expansão, o negócio é estrela. Caso a participação no mercado seja pequena, mas o setor está com crescimento baixo, é uma vaca leiteira. Se a participação do mercado é pequena e o setor tem crescimento baixo, o negócio é nomeado cachorro e deve provavelmente ser excluído.

O que conta nos dias de hoje para a empresa é o investimento em informações estratégicas, monitorar seus mercados, seus concorrentes e sua

empresa. O investimento para que haja uma crescente participação de toda a equipe no processo acaba favorecendo o comprometimento e torna o processo de decisão mais ágil e eficaz.

É importante, a nosso ver, entender que, como serviço, o franqueador avaliará sua estratégia de competição e crescimento pensando no consumidor e na concorrência. Pensar na sua unidade pode ser seu fim dentro de pouco tempo, pois a unidade de sucesso hoje pode ter de mudar para continuar competindo no futuro. Essa miopia pode cegar o franqueador e inviabilizar sua rede. MAURO (2007).

3.5 Canais de Distribuição

Segundo Mauro (2007), o conjunto de variáveis que abrangem a distribuição de um produto ou serviço é o que chamamos de “negócio”, e esse “negócio” possui variáveis incontroláveis, por isso o canal deve ser bem forte para não haver a morte da empresa.

Com relação ao produto, a empresa deverá definir sua linha, com todos os atributos e inovações propostas, e que os produtos devem evoluir sempre para melhor atender o consumidor. Pode haver produtos diferenciados para públicos consumidores e, para tal, existirão diversos canais de distribuição. Os canais de distribuição refletem em todas as decisões de marketing.

Quando se refere ao franchising, não se está falando de nenhum modismo, mas de uma evolução dos canais de distribuição que veio pra ficar, de uma situação irreversível com aprovação do consumidor final que hoje é muito mais exigente com maiores informações e mais variabilidade para sua decisão de compra. Os canais convencionais acabam representando a ineficiência e conflitos, mas o franchising acaba representando a integração, continuidade e socialização dos resultados da rede.

A distância entre produtor e consumidor não se dá apenas no âmbito de tempo e distância, mas em vários aspectos, como variedade e quantidade em disponibilidade ao consumidor. O ciclo de vida do negócio está totalmente associado ao ciclo de vida do canal.

Há fatores internos e externos que influenciam na decisão do canal de distribuição a ser utilizado. Os fatores internos são a quantidade de vendas, tipos dos pedidos, considerações sobre os consumidores e produtos e características dos canais. Já, os fatores externos são os concorrentes ou tipo de canais usados por

eles, conforme David A. Revzan (1961).

O tamanho, condição financeira, meio-ambiente, economia e legislação são variáveis que também precisam ser analisadas, diz Kotler (1980).

Quanto mais estágios houver entre o produtor e consumidor, pior será o controle e aumentará a distância do mercado. Isso é um fator extremamente crítico pela velocidade da informação que se tem hoje, tornando as empresas, que não enxergam os riscos dessa distância, propensas ao fracasso.

Os intermediários fazem parte desse processo e podem aumentar a eficiência do mesmo. Geram utilidade de tempo, lugar e posse, sendo que as transações feitas por eles podem ser mais baratas do que se forem feitas diretamente (ALDERSON, 1967).

Um sistema de distribuição deve ser programado para suprir os objetivos mercadológicos da empresa em longo prazo, ou seja, atingir a missão da empresa. O fabricante nem sempre possui condições de fornecer a variedade e quantidade que o consumidor deseja: disponibilidade do produto no momento exato que o consumidor quer, a proximidade do produto ao consumidor e condição para ceder a posse desse produto ou até mesmo serviço. Para tais funções, existe o canal de distribuição.

Para haver sucesso em sua missão, a empresa deverá contornar e administrar variáveis externas, que normalmente são incontrolláveis, e variáveis internas, que podem ser controláveis. Dentro das variáveis internas, encaixam-se e destacam-se as funções de marketing, voltadas ao atendimento do consumidor, a distribuição física do produto (transporte e estocagem), e a não distribuição (canais).

Segue abaixo um quadro com tipos de canais:

Quadro 6 – Tipos de Canais de Distribuição.

Canais de Distribuição	
Convencionais	Pioneiro. As empresas dão prioridade ao desenvolvimento de seus produtos.
Distribuidor/Dealer	Procura divulgar sua imagem e não a do produto que distribui.
Agente, representante ou corretor	Esse canal está se extinguindo por ser baixo o compromisso existente, alta rotatividade, baixo controle, alto risco de ações trabalhistas por representantes que alegam vínculo empregatício.

Atacadista	Distribuem os produtos e controlam vários setores.
Varejista	Comerciante independente.
Venda porta a porta	Vendedores que levam os produtos aos clientes.
Trading companies	Empresas comerciais que se dedicam ao comércio internacional.
	Canais Verticais de marketing
Sistemas administrados	Grande colaboração e alinhamento entre os membros do canal, não precisando de contrato para isto.
Cooperativas	Junção de diversos membros em volta de uma sociedade que todos participam das decisões e dos resultados.
Unidades próprias	Rede de filiais da própria empresa.
Sociedades (Joint Venture)	Em vez de estabelecer filiais, a empresa faz sociedade com sócios locais ou parceiros em diversos negócios.
Franquias	Distribuição terceirizada por meio de unidades padronizadas contratualmente.
	Canais Modernos
Leilões de compra	Sistema muito usado pelo governo para reduzir o valor das compras e a transparência dos processos, também muito usado na internet para a venda de produtos novos ou usados.
Venda por catálogo	Venda por meio da distribuição de catálogos para os demais canais de distribuição, principalmente para o consumidor final.
Empresas de troca	O famoso "escambo" tem hoje usado ferramentas modernas, como a própria internet, para a intermediação de produtos ou serviços.
Telemarketing	Venda por telefone.
Portais de venda pela internet	Portais próprios ou de terceiros, as chamadas "lojas virtuais".
Sistemas de TV	A televisão, que sempre foi um canal de promoção de venda, hoje se tornou, também, um canal de venda direta.

Fonte: Mauro (2007). Quadro criado pelos autores.

De acordo com Silva & Azevedo (2011), a grande variedade dos formatos existentes de canais depende do número de agentes participantes. De acordo com essa quantidade, o número de níveis dos canais de distribuição varia desde um até cinco ou seis integrantes até chegarem ao consumidor final.

O canal de distribuição é uma rede orquestrada que gera valor aos usuários finais, através das utilidades de forma, posse, tempo e lugar. Não existe um produto completo sem essas quatro formas, sendo um objeto, ideia ou serviço.

Há outros fatores que podem mudar a estrutura do canal, sendo além dos fatores econômicos, os tecnológicos, culturais, físicos e políticos. Geografia, tamanho do mercado, localização dos centros de produção, ambiente legal também são fatores que influenciam o tipo de canal.

Segundo Mauro (2007), as principais razões dos conflitos entre os membros do canal de distribuição são desequilíbrio de poder entre os componentes do sistema, políticas comerciais que geram conflitos entre os componentes e os conflitos ocorridos entre os membros do sistema.

A relação entre as partes do sistema, se não administradas, tende a se deteriorar até romper-se totalmente, e o sucesso do sistema está ligado ao nível de motivação entre os componentes do canal.

Silva & Azevedo (2011) afirmam que o relacionamento entre os membros do canal tendem a ser de longo prazo. Há contratos de franquia com validade acima de 20 anos, baseados em confiança e compromisso, reciprocidade, sabendo que seu sucesso depende do canal de distribuição. O canal deverá trabalhar unido, visando à satisfação do consumidor final, em um processo sólido e que beneficie todos os agentes.

4 PARTICULARIDADES DO FRANCHISING

4.1 Registro da Marca (INPI)

Segundo Plá (2001), as grandes marcas de franquia que se conhece hoje não surgiram de um dia para o outro, mas foram resultado de muita persistência, simplicidade, consistência e investimento financeiro até alcançarem a maturação da mesma.

A marca pode ter um valor que ultrapasse de forma significativa a soma de todos os ativos tangíveis de um franqueador. Na grande maioria uma marca bem construída sustenta qualquer empresa bem sucedida.

No Brasil, a proteção legal da marca é garantida a partir do seu registro no INPI (Instituto Nacional de Proteção à Indústria). Esse procedimento assegura a marca da ação de pirataria, porém não pode garantir o sucesso da marca.

De acordo com Mauro (2007), o registro da marca ou patente é condição imprescindível para a utilização adequada do franchising de acordo com a lei. A Lei nº 9.279/96 que regula a Propriedade Industrial prevê o registro do contrato de franchising.

O registro da marca é iniciado com um pedido feito por um formulário próprio fornecido pelo INPI e, a partir desse pedido, será feita uma busca verificando se há restrições para o registro da mesma. Essa restrição pode ser a existência de registro anterior dentro da mesma atividade, de nome igual ou parecido com a marca que pode causar confusão ao público consumidor.

De acordo com as leis brasileiras, o direito de uso de marcas ou patentes só estará assegurado contra terceiros quando devidamente registrado no INPI.

Destaca-se aqui o primordial papel de uma marca: guiar a escolha do consumidor, proporcionando bases de diferenciação, muitas das quais subjetivas, que o auxiliem durante o processo de compra a avaliar e, então, a se decidir com relação à gama de produtos e serviços concorrentes. A marca cumpre, assim, o papel transmissor de uma informação valiosa - crível e relevante - ao consumidor, favorecendo a execução de uma transação, bem como estabelecimento de estratégias de diferenciação (SILVA & AZEVEDO, 2011).

4.2 Aspectos Legais e Contratuais do Franchising

Segundo Barroso (2002), quando duas ou mais pessoas assinam um

contrato, estão fazendo lei entre si (*in casu* as relações entre franqueador e franqueado). Já que para medir o desenvolvimento econômico de um povo, mede-se também o número e grau de sofisticação dos institutos jurídicos postos à disposição, para atingir o bem comum na relação do franchising, fez-se necessário o aparecimento de um diploma legal específico, com um fim social que atendesse a esse relacionamento chamado de franchising ou franquia empresarial.

Antes da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, atualmente em vigor, teve apresentação de 3 projetos de lei que tentaram uma normatização legal para o instituto de franchising: dois na Câmara dos Deputados e um no Senado, sendo dois desses arquivados, restando apenas um (Projeto 318/91), o originário da Câmara dos Deputados de autoria do falecido deputado Magalhães Teixeira de São Paulo, que se transformou na atual lei.

De acordo com Mauro (2007), a Lei nº 8.955/94, foi a primeira legislação específica sobre o franchising, e admitiu o registro de contratos de franquia e permitiu a remessa de royalties a franqueadores com sede no exterior. Essa lei definiu o instituto de franquias no Brasil e determinou a elaboração de uma Circular de Oferta de Franquias entre outras providências.

O franqueador só deve assinar um contrato de franquia com o franqueado depois de várias etapas de seleção e avaliação do candidato. Sendo então os instrumentos desenvolvidos para cada fase desse processo:

- Circular de oferta de franquia
- Termo de confidencialidade
- Pré-contrato

O Código de Defesa do Consumidor protege a relação entre franqueador ou franqueado e consumidor final. Nos termos dos artigos 12 e 44 do CDC, ambos possuem responsabilidade objetiva em relação ao consumidor final.

As relações jurídicas envolvidas no franchising e fruto dele devem ser analisadas pelo âmbito das normas gerais de direito aplicáveis ao contrato em geral. No âmbito trabalhista, a lei de franquia consagra o princípio de que a relação de negócio entre o franqueador e franqueado, por ser de natureza totalmente empresarial, não se caracteriza vínculo empregatício entre as partes.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties,

devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos. Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Lei do Franchising.

Segundo Plá (2001), desde 1991, a ABF possui um Código de Autorregulamentação que foi feito por uma comissão de profissionais envolvidos com o sistema. O Código de Ética da ABF apresenta os mandamentos do franchising, com direitos e obrigações das partes, mostrando as principais características do sistema e impondo as normas a serem seguidas no relacionamento franqueador-franqueado.

4.3 O Contrato do Franchising

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei. Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Lei do Franchising.

De acordo com Silva & Azevedo (2011), sobre o entendimento legal brasileiro, os contratos de franquia designam-se à concessão de direitos que envolvam uso de marcas (patentes), prestação de serviços, assistência técnica, toda implantação tecnológica voltada para o alcance do objetivo da marca.

Segundo Mauro (2007), cada contrato de franquia possui sua individualidade, que refletirá a operação e a relação específica de determinada empresa.

Mesmo com a variabilidade, algumas cláusulas são necessárias e obrigatórias para que caracterize um contrato de franquia, tais como as descritas abaixo:

- Concessão de franquia e uso da(s) marca(s).
- Prazo e condições de renovação contratual.
- Delimitação do território.
- Direitos e obrigações do franqueado.
- Programas de treinamento.
- Fornecimento de produtos e equipamentos.
- Serviços prestados pelo franqueador.
- Publicidade e marketing.
- Controle de qualidade.
- Taxas e verbas a serem pagas pelo franqueado.
- Instrumentos de fiscalização e controle.
- Modificações no sistema.

- Cessão de direitos e sua transferência.
- Cancelamento ou rescisão contratual.

Plá (2001) cita que o candidato à franquia deve observar atentamente se o franqueador garantirá uma reserva ou preferência de território, e se este tem o tamanho adequado que garantirá o retorno do capital acontecendo no tempo estimado.

Ressalta também, que o manual de franquia é parte do contrato e, por isso, deve ser alterado de acordo com as mudanças mercadológicas. O contrato deverá sempre proteger as duas partes da relação da franquia.

Barroso (2002) afirma que o contrato de franquia é um contrato que prevê a reciprocidade na manifestação de ambas as partes para seu aperfeiçoamento. O contrato é comutativo por preservar a equivalência de valores nas prestações recíprocas, sendo, também, atípico, misto ou multifacial.

O contrato de franquia não esclarece apenas o início da operação, mas ele é de período continuado, que regerá a convivência de ambas as partes, como um casamento civil.

4.4 COF - Circular de Oferta de Franquias

Segundo Mauro (2007), a Circular de Oferta de Franquias (COF) foi inspirada no sistema norte-americano, porém a versão brasileira é bem menos rigorosa e burocrática, mesmo sendo obrigatória e rígida com os franqueadores quanto à apresentação de suas franquias aos candidatos.

Já, de acordo com Maricato (2006), a COF surgiu como reação ao aventureirismo e à irresponsabilidade de muitos franqueadores que entravam no mercado sem qualquer preparo.

Segundo Plá (2001), a COF necessita ser entregue ao franqueador com linguagem clara e acessível. Caso isso não ocorra, o franqueado poderá solicitar a anulação do contrato e exigir a devolução de todas as quantias pagas.

A COF, de acordo com a Lei do Franchising, precisa ser entregue ao franqueado dez dias antes da assinatura do contrato, do pré-contrato da franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador. Se houver a hipótese do não cumprimento, o franqueado pode solicitar a anulabilidade do contrato e exigir a devolução de todo dinheiro pago, caso já tenha efetuado

algum pagamento.

Silva e Azevedo (2011) afirma que no Brasil existem 4 documentos básicos entre franqueador e franqueado, sendo a COF o primeiro deles. Através dela, franqueador e franqueado validam as informações recebidas durante o processo de seleção. Nessa fase não se cria qualquer tipo de vínculo entre as partes, porém o futuro franqueado terá acesso a dados confidenciais e exclusivos do franqueador. Para isso aconselha-se a assinatura de um anexo a COF denominado Termo de Sigilo e Confidencialidade e Não Concorrência pelo Franqueado, no caso de não ser formalizado o pré-contrato ou contrato de franquia.

Segundo Barroso (2002), a própria ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING está a exigir para aqueles franqueadores que desejam filiar-se a ela que elaborem e apresentem de acordo com a lei 8.955 de 1994 sua circular de oferta de franquia.

Para a elaboração da COF, que necessita ser atualizada todo ano, o consultor deverá apresentar ao seu cliente franqueador questões com perguntas diretas e objetivas, as quais tenham respostas que possam proporcionar transparência, sinceridade e abrangência no processo de abertura da franquia.

O empresário deverá usar da mais absoluta sinceridade nas respostas a esses questionários acima citados, cabendo ao advogado revelá-las de diferentes maneiras adequando aos interesses de seu cliente e conciliando com o interesse do público investidor.

Os dados desse documento seguem abaixo:

1. Dados cadastrais do franqueador.
2. Informações adicionais importantes.
3. Histórico resumido do franqueador.
4. Balanços e demonstrações financeiras da franqueadora.
5. Pendências judiciais.
6. Detalhada descrição da franquia.
7. Perfil do franqueado ideal.
8. Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negocio.
9. Total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia.
10. Valor aproximado do aluguel dos equipamentos e do ponto e da taxa de

publicidade e propaganda.

11. Seguro mínimo.
12. Completa relação dos franqueados.
13. Territorialidade.
14. Vantagens oferecidas pela franqueadora ao franqueado.
15. Manuais de franquia.
16. Ponto.
17. Expiração do contrato.
18. Contrato de franquia.

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

Mauro (2007) afirma que a COF evita que empresas pouco estruturadas ou pouco sérias comercializem suas franquias no mercado, e pode também ser usada por boas empresas como um instrumento de marketing de seu negócio, passando maior segurança ao candidato da franquia.

4.5 Taxas Cobradas pelo Franqueador

Segundo Maricato (2006), o sistema de franquias prevê diversas taxas que o franqueado pagará; além de outras formas de remuneração ao franqueador. As taxas cobradas são baseadas em porcentagens do lucro líquido ou faturamento, basicamente.

De acordo com Mauro (2007), o franqueador deve estar ciente que no início da expansão, seus custos serão maiores que seus resultados e que o retorno acontecerá em médio e longo prazos.

Abaixo citaremos algumas formas de remuneração:

1. Taxa de franquia

Também chamada como taxa de ingresso no sistema. Grosso modo é a taxa de pagamento ao franqueador pelo desenvolvimento da marca, riscos obtidos e todo o know-how que fez o seu negócio desenvolver. Taxa para permissão do uso da marca.

2. Taxa de royalties

Pode ser taxa de administração ou taxa de remuneração da franquia, para cobrir os custos do franqueador para auxílio ao franqueado e aprimoramento dos serviços.

3. Verba de publicidade e inauguração da unidade

Essa verba é utilizada para a divulgação do negócio e também para desenvolvimento de peças publicitárias. O valor dessa verba varia de acordo com o tipo de negócio, dando como exemplo o fast-food que exige muita publicidade.

4. Royalties e verba de publicidade fixos

Os royalties e verba de publicidades fixos garantem ao franqueado que mesmo melhorando cada vez mais resultados, não precise pagar mais ao franqueador. Com esses valores fixos, o franqueador pode também planejar seu fluxo de caixa com mais solidez.

4.6 Relação Franqueador x Franqueado

Segundo Maricato (2006), o momento crucial para garantir o sucesso de uma rede de franquia é o da escolha certa do franqueador pelo franqueado, tanto quanto para o sucesso do franqueado é o do momento da escolha correta da franquia, quando escolhe também o franqueador.

Essa relação tende a ser saudável quando os dois se encontram nas respectivas funções que irão e querem assumir. O franqueador assumindo a responsabilidade de assessoria e know-how, e o franqueado com disposição para assumir tais funções e gerir o negócio de maneira formatada.

No Brasil, segundo Mauro (2007), o franchising ainda é um instrumento recente, por isso têm sido raras as brigas judiciais entre franqueadores e franqueados.

O franqueador espera que o franqueado seja algo além de um investidor que queira abrir seu próprio negócio e ser seu próprio patrão. O franqueador procura alguém que se adapte às ordens e ao controle, e seja guiado e orientado, para no final poder ser recompensado financeira e pessoalmente.

Os maiores focos de tensão dos franqueado seguem abaixo:

- Má gestão do negócio;
- Não investir em publicidade local;

- Tentar comercializar produtos ou serviços não autorizados;
- Não manutenção dos padrões exigidos pelo franqueador;
- Atraso ou não efetuação dos pagamentos contratuais.

Já, com relação ao franqueador, há uma tendência do controle crescente sobre o franqueado, sendo os focos de tensão do franqueador:

- Entrada de outros canais de distribuição concorrentes;
- Abertura de concorrentes com unidades próximas (invasão de território);
- Falta de supervisão e suporte ao franqueado, como prometido no contrato;
- Perda de competitividade para os concorrentes em seu negócio principal;
- Seleção desonesta dos franqueados, com promessas e apresentação de dados irreais;
- Erro na aprovação do ponto comercial;
- Utilização indevida do fundo de publicidade;
- Tratamento diferenciado entre os franqueados;
- Falha na entrega dos produtos e serviços.

São citados abaixo, alguns meios que podem aproximar franqueador e franqueado, meios advindos de ações do franqueador:

- Telefone. Manter contato direto com o franqueador por telefone conservando-o e integrando-o à rede.
- Internet. É o mais moderno canal de comunicação que existe permitindo esclarecimento de dúvidas e problemas com custo bem acessível.
- Correio. Custo mais baixo que o telefone, o franqueador pode mandar jornais de marketing para estimular o franqueado.
- Visitas. A visita de supervisão poderá ser um instrumento de relações públicas.
- Encontros regionais de franqueados. Organizados pelo franqueador serve de incentivos e troca de experiências dos mais fortes franqueados para os mais fracos.
- Focus group. Ferramenta utilizada no marketing para realizar pesquisa de mercado.
- Caixa de sugestões. Canal criado para absorver sugestões dos franqueados em qualquer tempo e qualquer área do sistema. O franqueador pode estipular premiações para atrair as ideias do franqueado.

- Convenção de franqueados. Pelo menos uma vez ao ano, o franqueador deve convidar todos seus franqueados para um encontro nacional.
- Conselho Consultivo de Franqueados. Fórum criado para constante aprimoramento do negócio.
- Programa de Desenvolvimento e premiação. Programas de incentivo auxiliam o desenvolvimento dos franqueados.

De acordo com Plá (2001), a boa comunicação entre franqueador x franqueado é um dos elementos que determinam o bom funcionamento do sistema, garantindo segurança do franqueado e permite que o franqueador tenha um retorno sobre as ações de marketing e seu retorno juntamente com suas repercussões.

Conflitos são comuns na empresa franqueadora, mas, em boa parte, esses conflitos são resolvidos em comum acordo das partes, sendo difícil chegar à rescisão dos contratos.

A pior atitude de um franqueado insatisfeito é deixar de pagar os royalties e as taxas para o franqueador, que poderá acarretar numa desestruturação ou contaminação da rede franqueada.

A estimulação do diálogo e participação dos franqueados é de extrema importância. Tanto que na trajetória do franchising, no Brasil e no mundo, há casos de franqueados que conseguiram introduzir produtos e serviços que mudaram de maneira radical a participação de seus franqueadores no mercado e hoje representam peça-chave do sucesso dessas redes.

O Franchising é uma atividade de sociedade. Por isso, ter ética nessa atividade é fundamental. Somente desta forma, o conceito de parceria que rege o sistema de franquias é respeitado e obterá, então, uma sociedade justa e equilibrada para ambas as partes.

Ainda de acordo com Plá (2001), um empresário que está disposto a expandir sua marca através do franchising necessita assumir responsabilidades, porque vai lidar com o sonho de muitas pessoas, que é a abertura de negócios próprios. O franqueador ético deve conceder ao franqueado um conceito de negócio já testado e comprovado de sucesso, e, através disso, assume a responsabilidade de crescimento da sua marca, fora o compromisso de obter transparência no relacionamento.

A participação mais assídua do franqueado nas decisões estratégicas do franqueador marca um avanço na operação das franquias que se consolidaram,

como a criação de um conselho de franqueados. Um bom franqueador tem a capacidade de, junto com o conselho de franqueados, identificar antecipadamente os franqueados que estão sendo afetados por algumas situações.

O franqueador precisa ter programas de treinamento e reciclagem constantes e utilizar o conselho de franqueados como ferramenta para facilitar a comunicação com a rede e estar aberto para ouvir críticas e sugestões.

O conselho de franqueados pode ser formado por três a cinco franqueados, citados pelo franqueador ou eleitos por seus colegas, ou apenas franqueados que já tenham um ano de casa e que já assimilam a cultura e a ética dos negócios do franqueador.

É importante que o franqueador apresente um relatório com gastos em propaganda e marketing, no final do ano, para o conselho de franqueados. A falta de informações e transparências é uma das frequentes queixas apresentadas por franqueados à ABF.

Para averiguar e minimizar possíveis conflitos entre franqueadores e franqueados, a ABF criou uma Comissão de Ética, que verifica o cumprimento dos procedimentos e, caso haja alguma infração, aplica as penalidades que variam de advertências à exclusão da empresa do quadro de associados.

5 DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO

5.1 Formatações e Manuais

Segundo Plá (2001), o primeiro passo na formatação do sistema de franchising é definir o tipo de franquia que será utilizado para a expansão e, para que esta decisão seja certa, é necessário verificar as características de cada geração e ver qual delas se enquadra melhor.

De acordo com Maricato (2006), os manuais serão a ferramenta que assegurarão a padronização, pois fornecem os procedimentos que orientam não só as etapas de implantação, mas também sua administração em vários níveis e diversas áreas.

A formatação consiste na sistematização de todas as fases de produção e comercialização do produto ou serviço, respeitando todos os aspectos, para a melhor facilidade de operação do franqueado.

Barroso (2002) cita algumas importâncias e verdadeiros objetivos do manual para o franqueador:

- Compartilhar com seus franqueados o conhecimento acumulado do franqueador;
- Funcionar como uma real apostila no treinamento do franqueado e seus funcionários;
- Capacitar o franqueado e sua equipe na busca da excelência;
- Fornecer o detalhamento da operação franqueada e servir de referência, modificando também os valores do franqueado;
- Dar maior segurança ao franqueado e sua equipe;
- Assegurar a continuidade na execução das tarefas com qualidade, mesmo com riscos de mudança de pessoal;
- Criar procedimentos operacionais mais eficientes;
- Aumentar o fluxo de informações entre as divisões da empresa;
- Gerar uma valiosa ferramenta de treinamento;
- Reduzir a dependência constante do franqueado com a direção da empresa e das gerências;
- Obter o maior esforço de dedicação do franqueado;

- Garantir a padronização da rede;
- Proteger a rede franquadora (manual é parte integrante do contrato);
- Função adicional de oferecer um ferramental de trabalho para todos os departamentos e funcionários da empresa franqueada.

Segundo Mauro (2007), os manuais possuem diversas funções, sendo uma delas a maneira de passar o know-how do franqueador para os franqueados. Sofrem mutações de acordo com as mudanças feitas pelo franqueador para melhoria do processo. Um bom manual deve ser atualizado continuamente.

Segue abaixo alguns dos manuais básicos desenvolvidos:

- Manual de implantação de franquia.
- Manual de operação da franquia.
- Manual de marketing.
- Manual de treinamento.
- Manual de arquitetura e comunicação visual.

Maricato (2006) afirma que o processo de formatação do produto é imprescindível para o sucesso no sistema e deve ser muito bem pensado. No processo de formatação de produtos alimentícios, por exemplo, o franqueador tem que estar ciente da flexibilidade que terá que ter caso tenha que retirar algum produto, por ser caro demais ou não ter disponibilidade do mesmo em outras regiões, buscando, então, alternativa, como um produto substituto que não influenciará no sabor característico do produto.

Segue abaixo uma lista que o empreendedor deve pensar no momento da formatação do processo de produção e atendimento:

- Ingredientes;
- Fornecedores;
- Compra;
- Custos;
- Estoques;
- Manutenção;
- Elaboração;
- Higiene e segurança alimentar;
- Segurança no trabalho;
- Preços;

- Cobrança e pagamentos;
- Transporte;
- Financiamentos;
- Equipamentos;
- Tempo de produção;
- Processos e técnicas;
- Treinamento de funcionários;
- Exposição;
- Apresentação;
- Serviço;
- Cultura da região ou país.

Segundo Barroso (2002), os manuais servem para reforçar as obrigações contratuais assumidas, complementando e detalhando essas mesmas obrigações, sem perder a flexibilidade inerente à atividade empresarial.

Um manual de franquia deve aniquilar as questões relativas tanto na operação quanto na administração do respectivo negócio.

Os manuais operacionais são importantes porque definem procedimentos, estabelecem padrões de comportamento e corporificam a cultura da empresa (BARROSO, 2002).

5.2 Escolha do Franqueado Ideal

De acordo com Maricato (2006), para o franqueador recrutar bons franqueados, o primeiro passo é uma grande quantidade de candidatos, que com isso gerará um grupo de franqueados de qualidade, que então auxiliará o franqueador a expandir com qualidade lá na frente.

Esse casamento pode acontecer de maneiras inusitadas, como um cliente que pode ter ficado tão entusiasmado com uma rede e resolve ser um franqueado.

Mauro (2007) afirma que o franqueado-padrão é alguém que quer ter seu próprio negócio e ao mesmo tempo não tem coragem ou meios para fazer isso sozinho.

De acordo com Maricato (2006), a Associação Brasileira de Franchising (ABF) também pode ser uma grande auxiliadora no recrutamento de talentos, sendo o instrumento útil às feiras que são realizadas, não apenas em São Paulo, mas que

ocorrem agora em diversas grandes cidades do país. O franqueador que resolve utilizar esse meio de recrutamento, necessita investir em visuais modernos e que chamem a atenção de novos franqueados e profissionais qualificados para dar explicações detalhadas sobre produto, marca e inspirar confiança.

Algumas franquias contratam empresas especializadas para esse tipo de seleção, já outras optam por indicar candidatos à franquia diretamente, fazendo isso por razões afetivas, indicações e motivos familiares.

Segundo Mauro (2007), um bom perfil deve conter dados demográficos como formação escolar, experiência anterior, áreas de interesse, relações entre a sociedade. Também deverá conter dados que mostrarão as habilidades que sua função exigirá como organização, liderança, negociação e decisão. Outros fatores que mostram um bom perfil são os fatores psicológicos, que são a extroversão, capacidade de assumir riscos, agressividade e relação com autoridade.

O franqueado sempre foi um dos itens primordiais para o crescimento das redes e também o aperfeiçoamento do sistema. Com o grande crescimento e com a profissionalização do franchising, a preocupação com a seleção do franqueado passou ser crucial.

Os riscos de se captar um franqueado inadequado são muito grandes, desde não observar as regras e normas do franqueador, até sua inoperância em relação ao mercado e chegando à má utilização da marca, que pode acarretar em contaminação de outros franqueados.

A habilidade gerencial é fundamental, pois mesmo com o monitoramento do franqueador à distância, o franqueado terá que gerenciar seu próprio negócio, lidando com todo tipo de situação.

Seguem abaixo alguns pontos a serem seguidos nessa escolha do franqueado respectivo:

- Capacidade gerencial.
- Equilíbrio emocional.
- Relacionamento social.
- Capacidade financeira.
- Idoneidade.

Ressaltando que o treinamento pode ser também um instrumento seletivo, ou seja, o franqueador verificará, na prática, o desempenho do franqueado, e o próprio

franqueado poderá se autoavaliar com determinada situação a qual apenas tinha vivido do “lado de fora do balcão”, afirma Mauro.

Segundo Plá (2001), comparar a relação franqueador-franqueado a um casamento não é incomum, pois acertar na escolha do franqueado pode ser tão difícil quanto escolher marido ou mulher para quem pretende ter um relacionamento duradouro.

Comparando a um relacionamento, no franchising ambos têm responsabilidade de conhecer e se aprofundar um ao outro para convivência futura. No sistema de franquias esta fase de conhecimento mútuo é mais intensa durante o treinamento do franqueado.

Existe um franqueado ideal para cada tipo de franquia, e é necessário que a aptidão do candidato deva sempre ser avaliada e respeitada pelo franqueador, visando ao sucesso da rede de franquias.

5.3 Auxílio na Escolha do Ponto Comercial

Segundo Maricato (2006), no processo de procura e negociação do ponto comercial, é de extrema importância a colaboração do franqueador e, por isso, muitos deles incluem em seus contratos sua participação nesse processo já como um de seus serviços prestados.

De acordo com Mauro (2007), o ponto comercial torna-se um dos elementos principais no sucesso do negócio, pois, normalmente, o franchising está ligado a sistemas de varejo. A maioria dos erros cometidos pelos franqueadores está na incorreta avaliação dos pontos comerciais, avaliações estas sem aprofundamento e unidades em locais inviáveis. Assim como é importante captar bons franqueados, também é de extrema importância saber avaliar e detectar bons pontos comerciais.

Perante o perfil de cada negócio, o franqueador deve estabelecer qual o seu público consumidor e através disso fazer parâmetros diversos com suas características básicas. Cada tipo de negócio apresenta um tipo de perfil que se enquadra com o perfil de seu público consumidor.

Abaixo são citados alguns dos principais pontos a serem vistos na escolha do ponto comercial:

- Grande Visibilidade.
- Legislação do local (cidade).

- Observar se haverá projetos de grande porte na região com risco de desapropriação.
- Leis ainda em discussão que podem ser aprovadas no Legislativo Municipal.
- Localização.
- Possibilidade de ampliação no futuro.
- Vizinhança em comum acordo (horários e dias em parcimônia com os arredores).
- Acesso (estacionamento, vagas rápidas).
- Limpeza (Vigilância Sanitária).
- Densidade populacional.
- Nível de ruído.
- Segurança e Regularidade do prédio: alvará de funcionamento.

Plá (2001), afirma que o franqueador de visão precisa saber que a escolha certa do ponto de seus franqueados é um dos aspectos que garantem o sucesso da rede, pois é o que vai determinar a lucratividade da loja e o franqueado obter o ganho esperado. O ponto importante é manter a calma e critério na hora de aprovar um ponto, pois a pressa pode acarretar em problemas futuros.

5.4 Auxílio ao Franqueado

Um dos principais fatores que acarretam um investidor a adquirir uma franquia, segundo Mauro (2007), é o suporte que irá receber do franqueador. Porém, uma coisa é ser uma empresa de sucesso e outra é possuir condições de repassar esse sucesso a terceiros. Por isso, o franqueador precisa se estruturar para poder ensinar ao franqueado a chave de seu sucesso e mantê-lo sob suporte para a manutenção de bons resultados.

No início da operação, a assistência ao franqueado é muito importante, pois é a hora que ele possui mais dificuldades. Por isso, o franqueador precisa estar presente, diminuindo sua ansiedade e possíveis erros. Após o período inicial, deverão ser programadas visitas periódicas, com aviso ou não, para a avaliação de resultados do franqueado e sua operação. A supervisão é um meio de reciclagem do treinamento e seus objetivos são: auxiliar o franqueado em seu desempenho e

controlar suas atividades para não saírem dos padrões estabelecidos.

O franqueador precisa auxiliar o franqueado a implantar sua unidade e a prepará-lo para administrar a mesma, desde a aprovação do ponto comercial, negociação do aluguel, instalações, aquisição dos equipamentos, aquisição de insumos e produtos, treinamento e inauguração.

O franqueador deverá definir como funcionará a relação entre franqueado, franqueador, fornecedores e consumidores, juntamente com o fornecimento da matéria-prima, produtos e equipamentos. Também precisa expor como serão feitas as vendas, compras e recebimentos do franqueado.

Alguns serviços oferecidos pelos franqueadores são padrão, como esses abaixo, segundo Mauro (2007):

- Análise e seleção de ponto comercial.
- Projeto arquitetônico e decoração.
- Suporte pré-operacional ao franqueado.
- Treinamento operacional e gerencial.
- Assistência em publicidade.
- Suporte na gestão.
- Centralização de compras.
- Supervisão de operações.
- Assistência ao financiamento de instalação e equipamentos.
- Assistência na inauguração.

O franqueador possui dupla função de administrador, afirma Maricato (2006), pois de um lado administra sua própria loja (ou diversas) e de outro lado, gerencia a rede, que é o auxílio aos franqueados.

Se isso não for possível, tem-se a certeza de que o franqueador não conseguirá conquistar franqueados novos e sua imagem não será das melhores para possíveis interessados em sua marca.

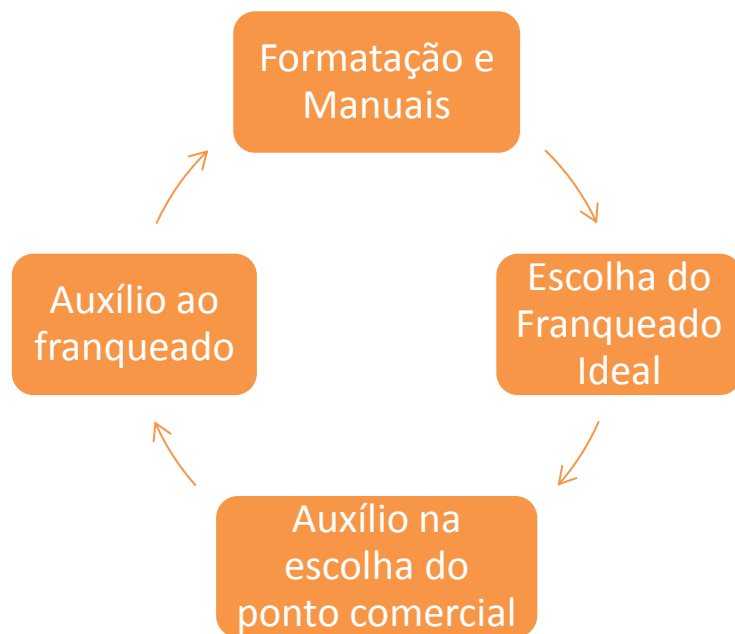
É importante para o franqueador a direta vistoria nas lojas da rede, com visitas, contato, conversa com franqueados, sentir frente a frente a real sensibilidade dos problemas do franqueado.

Porém, atualmente, os sistemas que auxiliam e controlam as redes franqueadas só aumentam e facilitam a gestão das redes pelo franqueador, podendo com a utilização da informatização obter resultados diários das lojas. Mas isso não

dispensa a presença física do franqueador em diversos momentos, como na solução de problemas referentes às reclamações que ocorrem com constância, decisões de extrema importância, ampliações de redes.

De acordo com Mauro (2007), no início da operação, os royalties que irá receber não cobrirão todas suas despesas com a administração da rede, e o tempo para se chegar a um ponto de equilíbrio dependerá do tipo de negócio e velocidade de expansão, sendo muito raro o franqueador atingir esse ponto de equilíbrio antes de pelo menos um ano de implantação.

Quadro 7: Desafios da Implantação.



Fonte: Criado pelos autores.

6 EXPANSÃO DO MERCADO ALIMENTÍCIO

6.1 Expansão no Mundo

De acordo com Silva & Azevedo (2011), devido às mudanças do estilo de vida urbano e metropolitano, a alimentação fora de casa tem crescido com abundante participação no consumo de alimentos total, e isso se torna um fenômeno global.

O número de pessoas no planeta vem aumentando de maneira considerável, afirmam Costa, Macedo & Honczar. De acordo com a ONU, a população mundial passou de 2,53 bilhões de indivíduos, em 1950, para 6,83 bilhões, em 2009, representando uma porcentagem de 1,70% de crescimento. É estimado um aumento de mais de 0,8 bilhão de pessoas de 2009 até 2010.

O aumento da população não se relaciona aos possíveis aumentos da demanda, mas às mudanças nos níveis de urbanização, pois geram impactos consideráveis no mercado de alimentos.

Com o desenvolvimento econômico, os indivíduos migraram para as áreas urbanas em busca de melhores condições. Deixando de produzir seu próprio alimento, essa população passa a incorporar a economia de mercado, aumentando imediatamente a demanda por alimentos, principalmente os processados ou industrializados.

Os dados globais mostram que o crescimento da população do meio rural está desacelerando desde 1975, chegando ao ponto de inflexão em 2010. A partir desse momento, as estimativas são de queda absoluta do número de pessoas vivendo no meio rural, chegando, em 2050, a níveis observados na primeira metade da década de 1980.

Silva & Azevedo (2011) afirmam que o desenvolvimento das franquias alimentícias no Brasil segue as tendências de consumo mundial, buscando soluções para a variedade de segmentos que seguem no mercado.

Praticamente todos os negócios vinculados ao varejo de alimentos ou serviços de alimentação podem ser franqueados, o que gera uma grande variabilidade de franquias: alimentação diet, sucos naturais, tigelas de açaí, hambúrgueres, batatas-fritas entre muitos outros.

6.2 Expansão no Brasil

Segundo Silva & Azevedo (2011), acompanhando uma tendência mundial, o setor brasileiro de food service tem sido estimulado por um consumidor cada vez mais influenciado por severas restrições de tempo, aumentando sua procura por refeições fora do lar.

Há ainda a influência do maior acesso da população brasileira ao turismo nacional e internacional, ocasionando um aumento direto no número de refeições em redes hoteleiras.

Fora a busca por refeições em horários de expediente, o mercado brasileiro de food service também teve benefícios com outra tendência cada vez maior sobre refeições casuais durante os horários de lazer, estimulados pelo crescimento explosivo dos shopping centers pelo Brasil, unindo um leque de opções gastronômicas a bom preço, com ambientes agradáveis e seguros.

A indústria brasileira de alimentos tem grande dedicação ao food service brasileiro. O crescimento do franchising de alimentos, incentivados pela expansão da alimentação fora do lar, estimulou a origem de departamentos específicos dedicados ao suprimento das particularidades do setor em nomeadas indústrias brasileiras. Os principais nomes seriam: Sadia Food Service; Nestlé Food Service, UBF Unilever Food Solution; Perdigão Food Service; Parmalat Food Service; 3M Food Service; Nutrimental Ajinomoto; Bauducco e Tetra Pack.

O motivo de interesse de diversos órgãos americanos no setor brasileiro de alimentação fora do lar é justificado pelas oportunidades aqui existentes para a indústria de alimentos, buscando canais alternativos de comercialização.

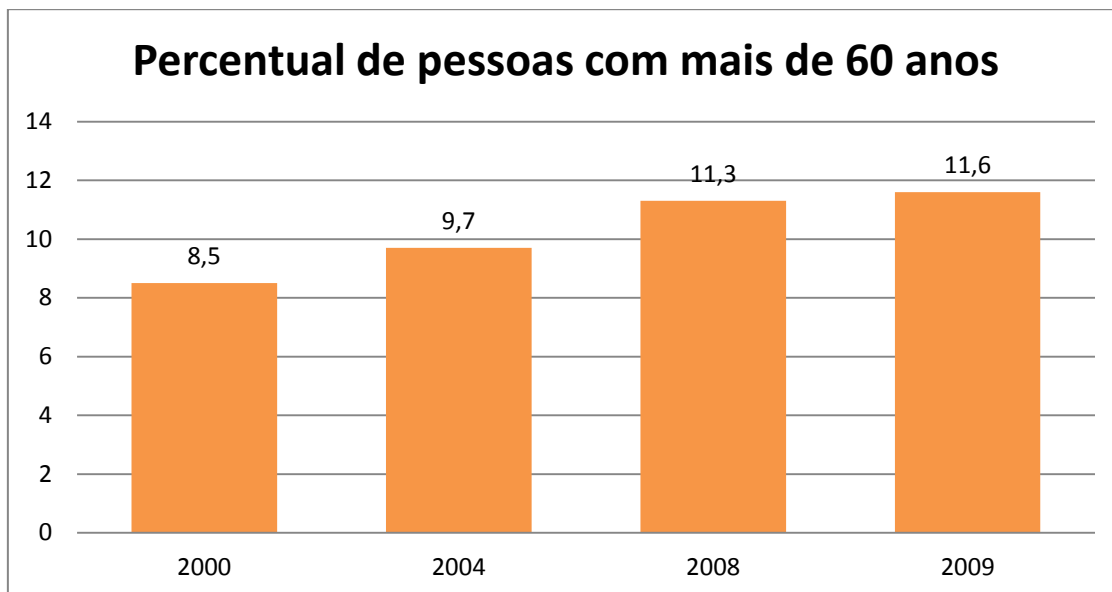
De acordo com Maricato (2006), houve um aumento considerável no crescimento do uso do franchising por restaurantes. O setor de alimentos é o que mais cresce no interior do sistema, diante disso é bem possível que o Brasil siga o caminho já trilhado pelos Estados Unidos, onde num total de 820 mil restaurantes, há centenas de redes de franquias espalhadas pelo país.

Segundo Costa, Macedo & Honczar, o Brasil está tendo vários fatores de mudanças de hábitos que ocasionam o grande crescimento do mercado de alimentos. O primeiro deles é o envelhecimento da população e aumento da expectativa de vida, que resulta no aumento dos gastos com alimentação.

Com o gráfico a seguir, pode-se visualizar a porcentagem de pessoas acima

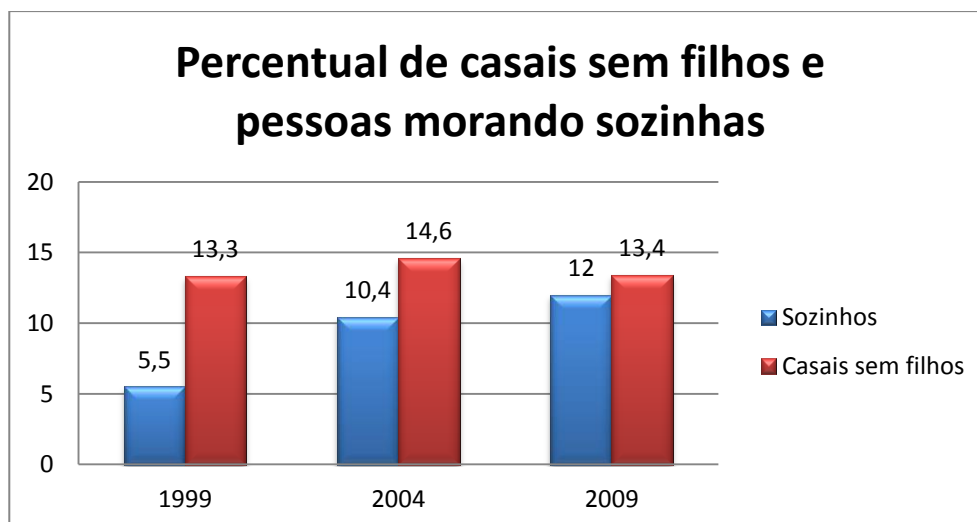
dos 60 anos:

Gráfico 1: Percentual de pessoas com mais de 60 anos



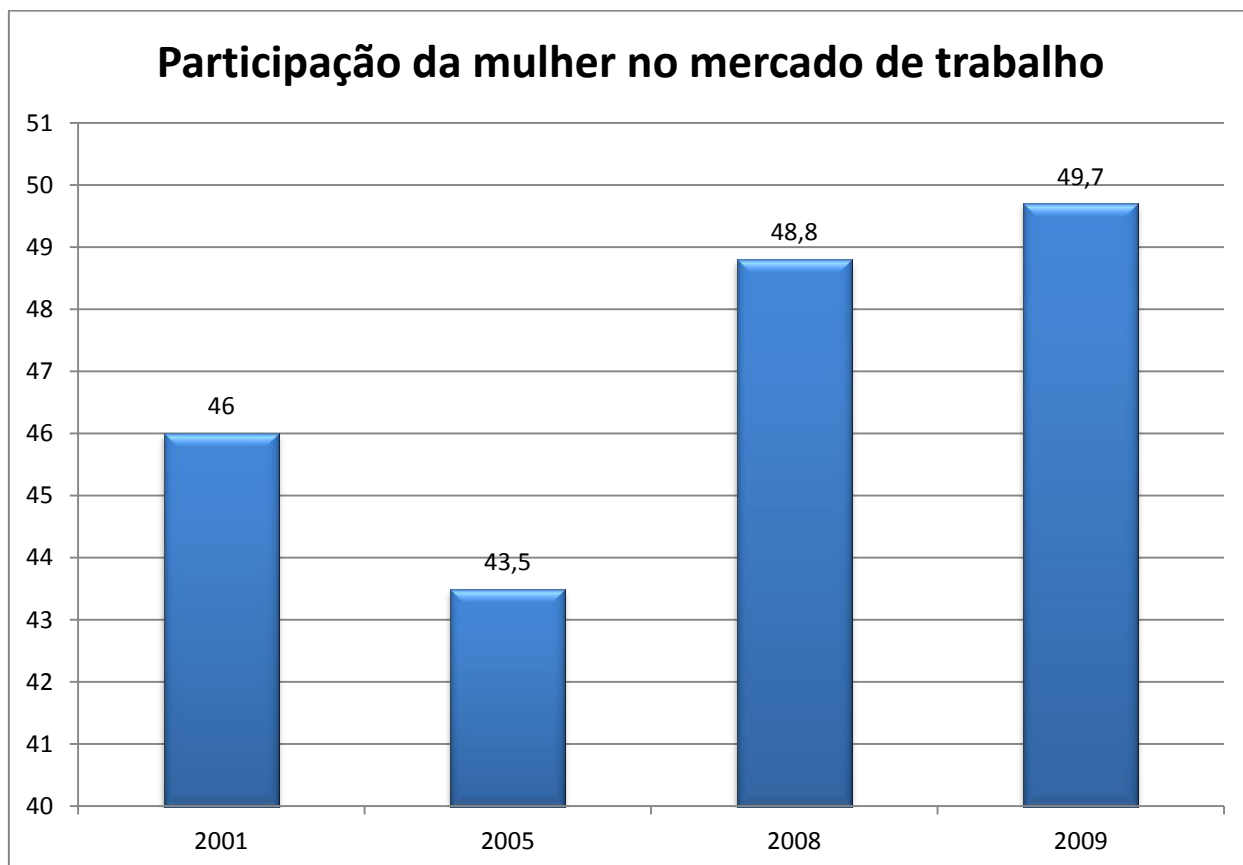
Fonte: IBGE / PNAD (2010).

Além do envelhecimento da população, outros fatores que ajudaram a compor o cenário de modificação nos hábitos e padrões de consumo: a proporção de casais sem filhos cresceu entre 1998 e 2008, passando de 13,3% para 16,7%, fortalecendo a tendência de queda do número médio de filhos por mulher, de 6,15 no período de 1950 a 1955 para menos de 1,9 entre 2005 e 2010. Outro fator foi a intensificação da mulher no mercado de trabalho, com o crescimento da participação de 42% em 1998 para 47,2% em 2008.

Gráfico 2: Percentual de casais sem filhos e pessoas morando sozinhas

Fonte: IBGE / PNAD (2010).

Segue abaixo o gráfico que mostra a inclusão da mulher no mercado de trabalho.

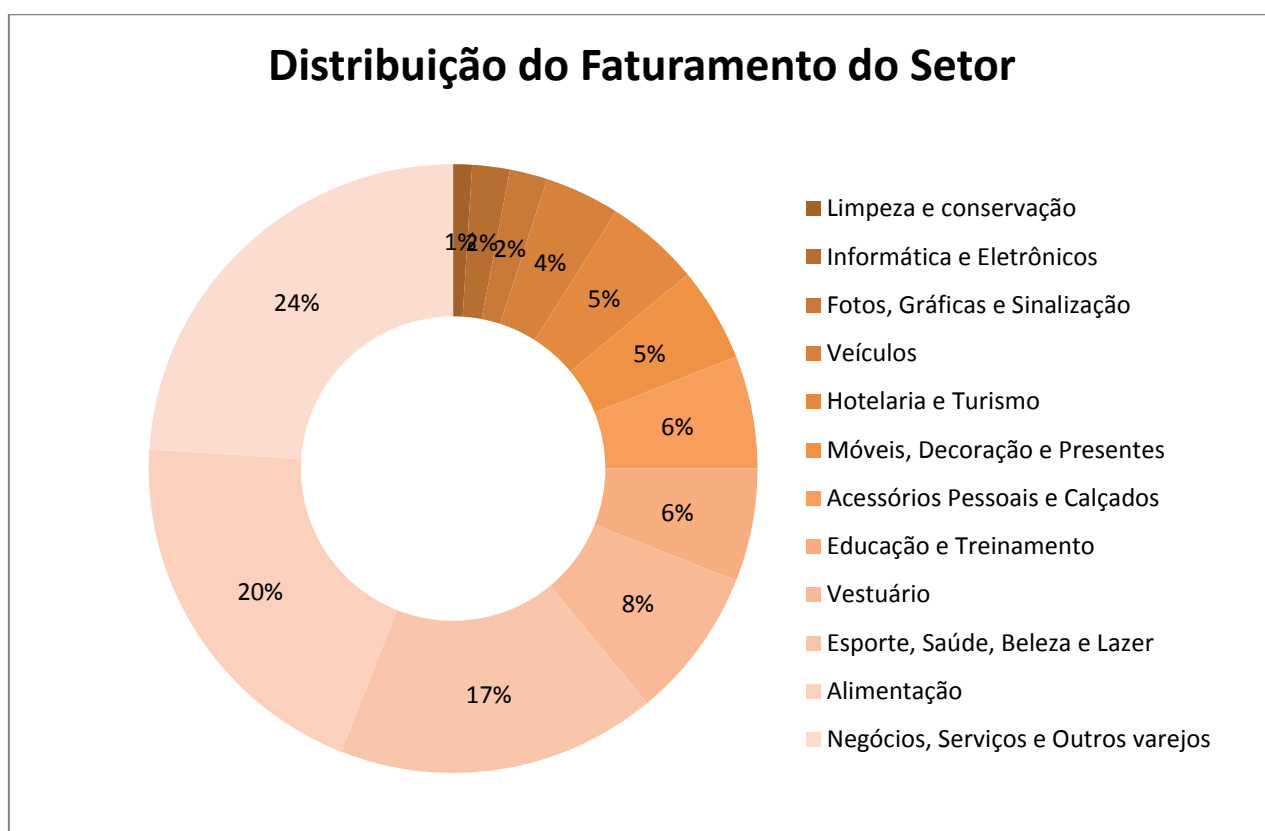
Gráfico 3: Participação da mulher no mercado de trabalho

Fonte: IBGE – PNAD (2010).

Os fatores que também compõem a influência são: educação e informação, estrutura etária e renda.

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising, em 2012, revelou que o setor alimentício teve uma evolução de 19,1% em relação a 2011. Como se pode ver no gráfico 4 abaixo:

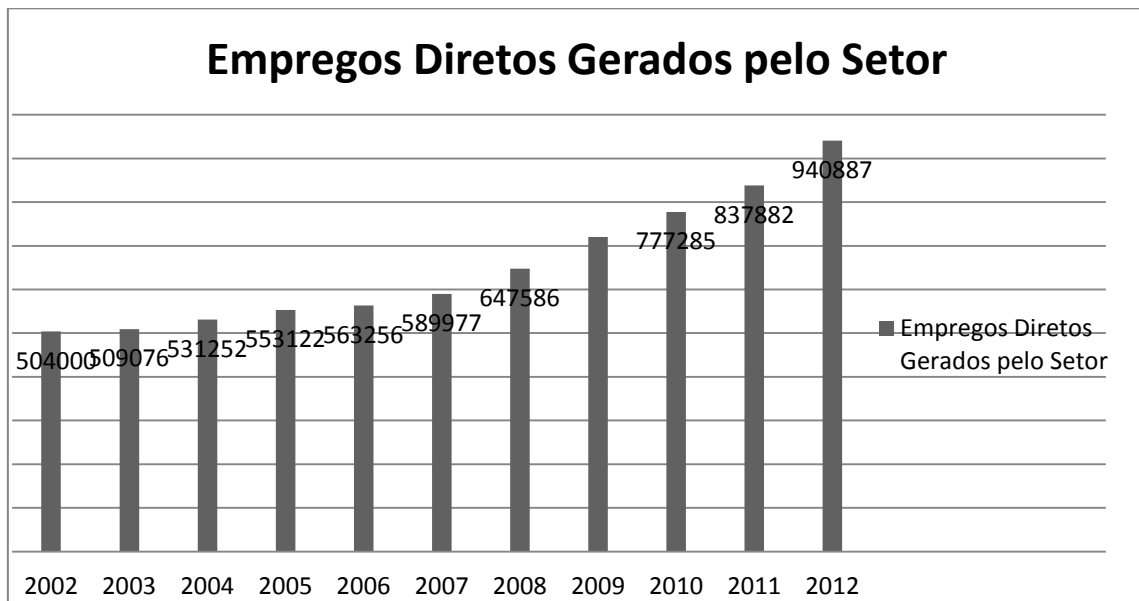
Gráfico 4: Distribuição do faturamento do setor de franchising por segmentos de atuação em 2012.



Fonte: Associação Brasileira de Franchising.

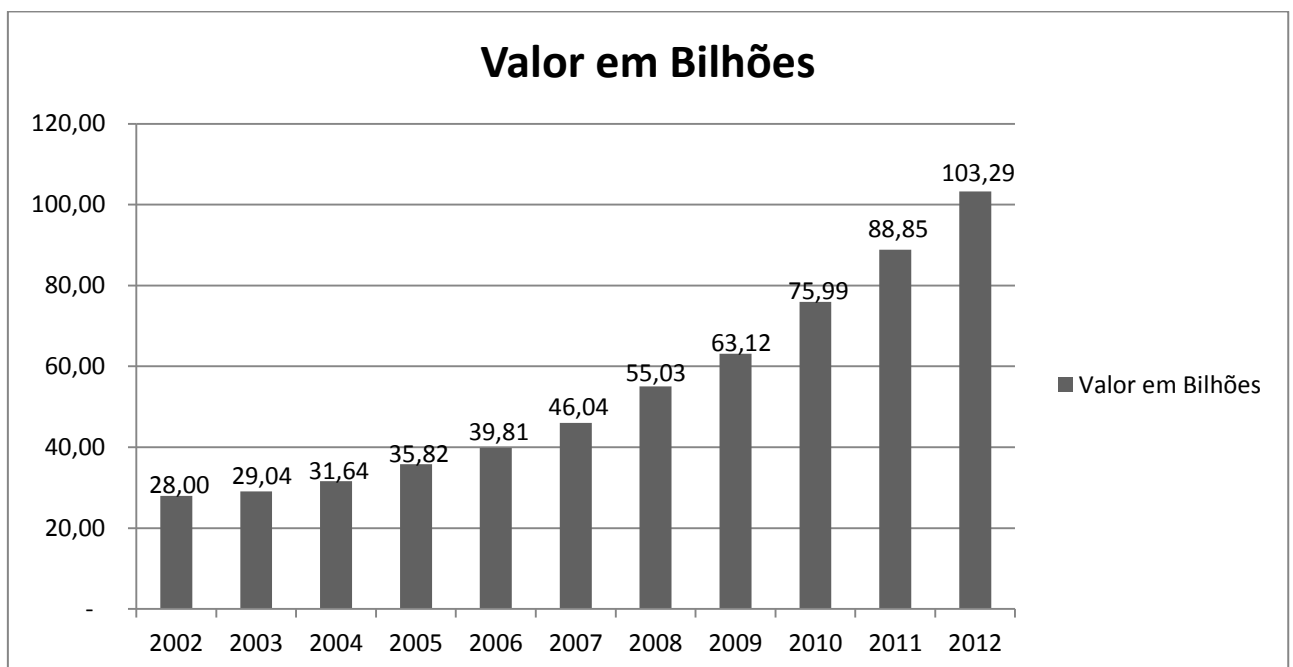
A mesma pesquisa também mostrou que o sistema foi responsável no ano de 2012 por 940.887 empregos diretos gerados pelo setor e que o faturamento do mesmo foi de R\$103,292 bilhões, conforme se vê no gráfico 5 e 6 abaixo respectivamente:

Gráfico 5 – Evolução do número de empregos diretos gerados pelo setor de franchising brasileiro



FONTE: Associação Brasileira de Franchising

Gráfico 6: Faturamento do setor de franchising brasileiro (valor em bilhões de R\$)



FONTE: Associação Brasileira de Franchising.

6.3 Perfil do Consumidor Brasileiro

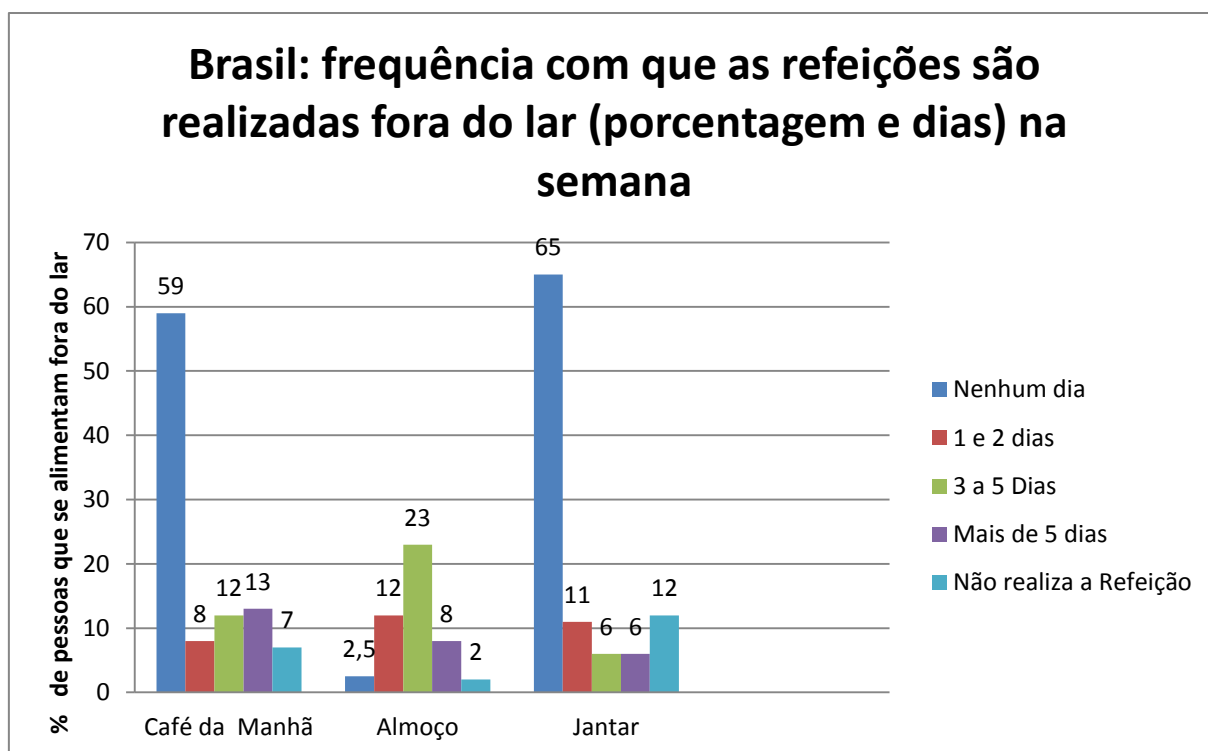
Para avaliar o consumidor brasileiro, a FIESP encomendou ao IBOPE Inteligência, no ano de 2012, uma pesquisa realizada em nove principais regiões metropolitanas do Brasil.

O consumidor brasileiro em relação às três principais refeições do dia, café da manhã, almoço e jantar, constatou-se, na pesquisa, que 59% dos entrevistados têm o costume de tomar café da manhã em casa. Essa refeição é caracterizada por uma refeição ligeira e com familiares dispersos em diferentes horários. O almoço é o menos praticado no ambiente doméstico: 53% dos moradores dos grandes centros afirmaram que ao menos um dia da semana almoçam fora de casa.

Esta é considerada a principal refeição do dia e é nela que se buscam pratos substanciosos, caseiros e focados no conceito de saudabilidade. Os que comem fora, em razão do trabalho, procuram reproduzir nessa ocasião a refeição caseira.

O gráfico a seguir mostra que o jantar é a refeição mais realizada em casa: 65% declararam que em nenhum dia da semana a realizam fora do lar. É a refeição com maior variabilidade de situações, podendo ser um lanche ligeiro, uma comida leve ou o mesmo prato do almoço. É no jantar que grande parte dos familiares se encontra em casa e pode reunir-se para comer, não necessariamente à mesa, mas também ao redor do aparelho de TV. O fato de 12% dos entrevistados declararem que não realizam essa refeição é algo que chama a atenção.

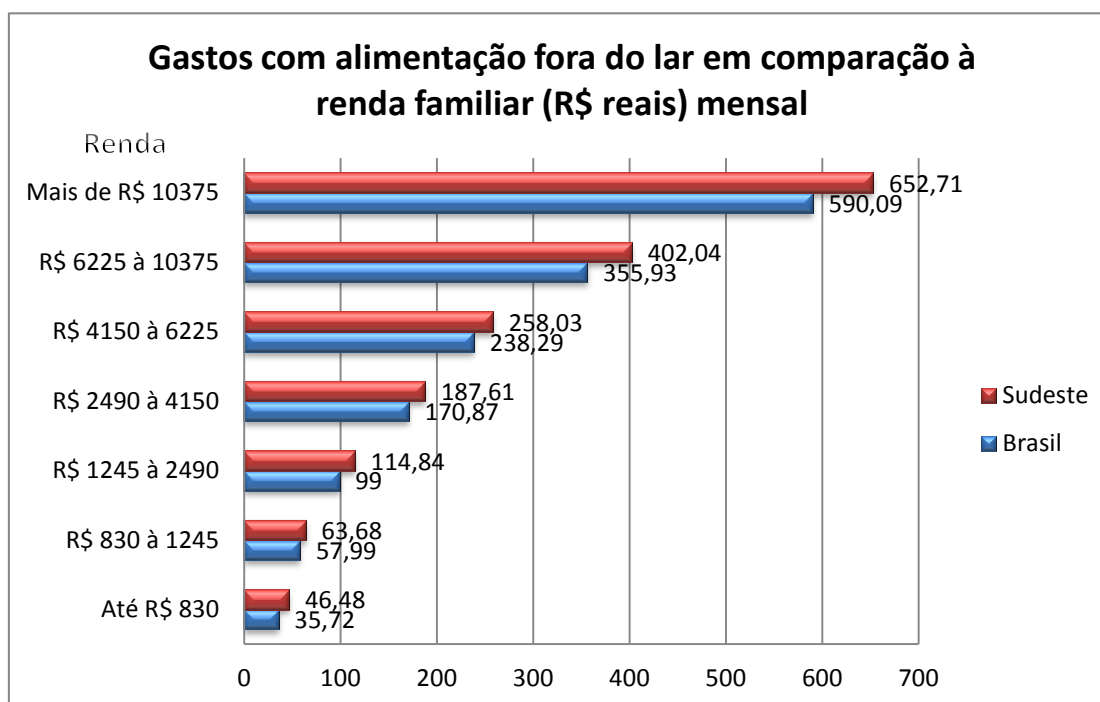
Gráfico 7: Percentual de cada categoria dentro da alimentação fora do domicílio (%)
– Média Nacional.



Fonte: Resultados da Pesquisa Fiesp/Ibope.

O ato de sair para comer fora representa situações específicas ou esporádicas, e a sua frequência e a qualidade estão totalmente relacionadas à condição financeira e social da pessoa entrevistada. Verifica-se que, quanto mais altas forem a escolaridade, a renda familiar e a classe socioeconômica do entrevistado, mais frequente será o seu costume de sair para comer em restaurantes, lanchonetes, padarias ou outro ambiente que não seja o próprio lar. Esses são também os consumidores que mais relatam grande variedade de momentos e estilos de comida, demonstrando que o comer fora se dá mais pelo prazer do que pela necessidade.

Conforme o gráfico abaixo, percebe-se o perfil das despesas na região sudeste com a alimentação fora do lar em comparação à renda familiar (R\$ reais).

Gráfico 8: Gastos com alimentação fora do lar em comparação à renda familiar (R\$)

Fonte: IBGE – POF (2008-2009)

6.4 Tendências para o Setor

Segundo Maricato (2006), o mercado é dinâmico. Sensibilidade, gosto, informação, inclinações, renda, estilo de vida, nível cultural, interesses, condição social, nível de escolaridade são características pessoais e sociais que sempre mudam, e acabam influenciando os hábitos de consumo de pessoas e das classes sociais, dando espaço ao aparecimento e à expansão de novos produtos. No franchising, esse processo pode vir de um maior número de novos franqueadores quanto dos antigos que quiserem inovar.

Costa, Macedo e Honczar afirmam, através de pesquisas, que os resultados confirmaram que o Brasil tem hoje uma forte aderência às tendências atitudinais de consumo de alimentos encontradas em outros países.

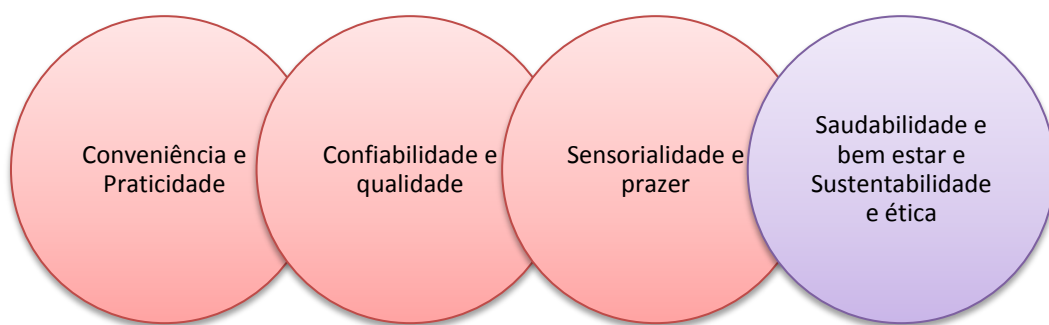
Das quatro tendências encontradas no Brasil, três delas são similares às globais:

- Conveniência e praticidade.
- Confiabilidade e qualidade.

- Sensorialidade e prazer.

A 4ª tendência identificada representa a fusão de duas tendências determinantes no setor: Saudabilidade e Bem Estar e Sustentabilidade e Ética.

Quadro 8: Tendências.



Fonte: Próprios autores.

Essas tendências são apresentadas separadas nos estudos internacionais de referência, provavelmente por se tratar de mercados mais desenvolvidos, mas, no Brasil, eles ainda não estão plenamente consolidados.

No País, o engajamento em prol do social e do meio ambiente relacionado às práticas de consumo de alimentos já está presente, porém atrelado a questões de saudabilidade e bem-estar. Esse segmento representa, aproximadamente, 21% do mercado consumidor de alimentos, com forte potencial de crescimento, estando mais presente na classe C. O que mais se destaca nesse grupo é a busca por alimentos que podem trazer algum benefício à saúde e, para isso, esses consumidores buscam selos de qualidade e outras informações sobre a origem dos alimentos. A busca pela qualidade de vida revela-se, nesse segmento, como um ideal mais amplo, que inclui a sociedade e o meio ambiente.

Esses consumidores acabam priorizando a compra de alimentos industrializados se souberem que o fabricante protege o meio ambiente ou tem projetos sociais. Porém, deixam de comprar o produto de empresas envolvidas com

irregularidades, mesmo sendo de uma marca conhecida ou de confiança.

Segundo Maricato, com inúmeras vantagens, o sistema de franquia certamente será utilizado pelos atuais e futuros empreendedores para explorar essas novas oportunidades do mercado.

Há muito espaço para a expansão de redes, na área de restaurantes para estabelecimentos com cardápio à la carte, os que se dedicam ao slow food, ou seja, à gastronomia tradicional, bem elaborada e cuidada, com pratos preparados sem pressa. Ramo esse ainda subexplorado no Brasil.

São mais comuns, nos EUA, redes de restaurantes dos mais diversos tipos, com centenas de estabelecimentos, tradicionais e temáticos, porém no Brasil esse modelo está engatinhando.

7 ESTUDO DE CASO

7.1 Case Bar do Português

Um ambiente agradável, descontraído e ainda aconchegante. Características predominantes do famoso Bar do Português. Um ambiente perfeito para convívio social e uma fuga para um happy hour e sair do “stress” do dia-a-dia.

O Bar do Português surgiu em 1973, quando Sr. Zé Ravagnani comprou o Empório Higienópolis, típico botequim. Tempo depois, o Português Sr. Alberto comprou o ponto e renomeou "Bar do Português".

Em 2003, o casal de empresários Fernando e Paula resolveram encarar o desafio e administrar o Bar. Iniciaram uma transformação no ambiente deixando-o aconchegante e atrativo. Foi a alavanca necessária para o Bar aumentar consideravelmente o fluxo de pessoas e despertar entusiasmo nos clientes antigos e curiosidade para que os novos conhecessem o ambiente. Vale ressaltar que todas as mudanças realizadas na reforma foram planejadas de acordo com futuros projetos para a abertura de franquias.

Sua primeira loja franqueada foi em 2010, na cidade de Jaú. Em seguida foi o franqueado de Botucatu, em 2011. Logo em 2012, foi a vez do franqueado de Presidente Prudente e, ainda, em 2012, houve a abertura dos Bares em Marília, Araraquara, Ribeirão Preto e Lençóis Paulista. Atualmente foi aberto o bar do franqueado de São José do Rio Preto.

Figura 1 – Bar de Bauru após a reforma.



Fonte: SITE DO BAR.

7.1.1 Filosofia do Bar

O Bar do português é regido com alguns diferenciais, como:

- ✓ O franqueador faz questão de deixar claro que seu foco é obter franqueados operacionais, ou seja, franqueados comprometidos com seus bares e que realmente façam parte das atividades diárias do mesmo;
- ✓ O franqueador exige que o bar seja em uma esquina, que tenha as decorações exatas dos manuais, como pisos portugueses, balcão seguindo os padrões, cores predominantes da bandeira de Portugal. Através de seu escritório responsável pela expansão da franquia o auxílio ao franqueado se inicia no estudo do ponto comercial de acordo com a cidade e todas as outras atividades relacionadas à implantação;
- ✓ Em todas as franquias meia hora antes de fechar o estabelecimento, é tocado um sino onde a finalidade é avisar que será passada a última rodada de chopp da noite. Sendo proibida a venda de qualquer coisa após o sino;
- ✓ O franqueador exige que os funcionários de todas as franquias não bebam em horário de trabalho;
- ✓ O franqueador trabalha com um método de férias, onde se aproveita o mês de Janeiro, que é um mês de baixo movimento, para dar férias coletivas para todos seus funcionários, evitando, dessa forma, as férias picadas no decorrer do ano, que acabam por atrapalhar o trabalho de todos;
- ✓ O franqueador requer certa proximidade com a clientela, trazendo para o Bar um ambiente familiar.

7.1.2 Público alvo

O público alvo do Bar são pessoas com faixa etária acima dos 30 anos, que dão preferência à happy hours. Sendo o chopp produto principal do Bar, ele automaticamente seleciona a clientela de classe A e B.

Não apenas isso, mas diferenciais como o horário de funcionamento do Bar acabam restringindo seu público. O Bar segue pontualmente o horário pré-estabelecido judicialmente junto à vizinhança.

São eles: segunda a quinta das 16h 30min às 23h 00. De sexta das 16h

30min à 00 hora. E aos sábados das 11h 00 às 20h 30min, fechando aos domingos e feriados. Há pequenas variações de horários de uma cidade para outra.

Outro fator seletivo do público é a padronização no estilo musical, sendo proibidas músicas sertanejas e pagodes e dentro das categorias permitidas são sempre músicas de som ambiente.

7.1.3 Desafios

Segundo Ana Mara, uma das proprietárias, atualmente um dos desafios foi fazer a fábrica para a produção de seus produtos para a padronização do canal de distribuição apenas com projetos de franquia. Facilitando assim que seus primeiros franqueados não tivessem maiores dificuldades com a padronização.

Outro desafio inicial e atual é passar o Know-How para seus franqueados, mostrando a realidade da padronização, a participação integral de um dos donos do Bar franqueado desde a abertura do Bar até o fechamento diariamente, sendo esse um método e diferencial da franquia que passa a manter confiabilidade e certa intimidade com seus clientes.

7.1.4 Pontos fortes

Um dos pontos fortes da franquia do Bar do Português é a sua originalidade, pois a sua formatação não teve influência de nenhum outro tipo de franquia.

O trabalho desenvolvido pelo bar na área de alimentação foi baseado em pratos típicos e cardápio, onde prevalecem opções de petiscos e porções, porém foi inserido, também, alguns itens típicos portugueses, como o tradicional Bolinho de Bacalhau que possui receita exclusiva e tornou-se “carro-chefe” da cozinha do BAR DO PORTUGUÊS.

Em 2005, o **BAR DO PORTUGUÊS**, foi selecionado para participar da Real Academia do Chopp que foi criada em 2001 pela AMBEV e pela Gerência Nacional do Chopp, para proporcionar ao produto e aos bares e choperias que cumprem com os rígidos critérios estabelecidos pela RAC, o grandioso destaque.

Com ações programadas, de consultorias, treinamento e avaliações periódicas, realizadas no decorrer dos anos seguintes a Real Academia do Chopp já premiou o **BAR DO PORTUGUÊS** várias vezes por ter recebido as melhores

avaliações reconhecidas pela Gerência Nacional do Chopp.

OS PRÊMIOS:

ANO DE 2006

- CERTIFICADO DE ESPECIALISTA;
- TROFÉU COLARINHO DE PRATA – ***“SEGUNDO MELHOR CHOPP DO INTERIOR – SP”***.

ANO DE 2007

- CERTIFICADO DE ESPECIALISTA;
- TROFÉU COLARINHO DE OURO SÃO PAULO – ***“MELHOR CHOPP DO INTERIOR – SP”***;
- TROFÉU CHOPEIRA DE OURO - ***“O MELHOR CHOPP DO BRASIL”***.

ANO DE 2008

- CERTIFICADO DE ESPECIALISTA;
- TROFÉU COLARINHO DE PRATA - ***“SEGUNDO MELHOR CHOPP DO INTERIOR – SP”***;
- TROFÉU CHOPEIRA DE PRATA – ***“SEGUNDO MELHOR CHOPP DO BRASIL”***.

ANO DE 2009

- CERTIFICADO DE ESPECIALISTA;
- TROFÉU COLARINHO DE OURO - ***“MELHOR CHOPP DO INTERIOR – SP”***;
- TROFÉU CHOPEIRA DE OURO – ***“O MELHOR CHOPP DO BRASIL”***.

O Bar possui um diferencial na decoração de seu ambiente. Clientes deixam lembranças e acabam auxiliando na decoração do mesmo.

Isso iniciou quando o Bar patrocinou um time de futebol e ganhou uma camiseta de brinde. Para não guardá-la, resolveram pendurar no teto. Acabou virando mania e, com isso, cada cliente foi trazendo suas camisetas e pendurando. Hoje não são apenas camisetas, mas bonés, fotos, canecas, entre outros, são entregues pelos clientes para decoração do Bar.

Outro ponto forte do Bar é que seu sucesso alcançado foi realizado a maior parte através do marketing boca-a-boca, sendo, assim, usados poucos anúncios em

jornais, revistas e propagandas do tipo.

O Sistema de fidelização de clientes criado por Fernando, um dos proprietários, é também a marca do Bar. O esquema do Clube do Chopp, onde o cliente compra uma cota com 50 vales-chopp e ganha uma caneca com nome, data e número, acabou criando vínculos maiores.

Um forte diferencial e ponto forte é a harmonia criada entre o Franqueado e seus clientes. Essa harmonia é fruto da rotina de trabalho do franqueado, seguindo à risca os conselhos da marca Bar do Português, exigindo que o franqueado esteja diariamente nas rotinas do bar, gerando uma proximidade e fidelização dos clientes.

Figura 2 – Canecas do Clube do Chopp, ferramenta de fidelização dos clientes.



Fonte: Site do Bar

7.1.5 Dicas e experiências do franqueador

Ana Mara afirma que, para o sucesso, não basta apenas ter o capital, mas sim contar com uma equipe fiel, onde estejam todos alinhados ao mesmo foco e motivados a alcançar os mesmos objetivos. Valorizar sempre sua equipe de trabalho evitando, dessa maneira, a rotatividade de mão de obra, criando uma corrente de força que gerará uma equipe que trabalhará feliz e satisfeita e, conseqüentemente, auxiliará no sucesso do Bar.

Figura 3 – Grupo com a empresária Ana Mara, atual responsável pela marca “Bar do Português”.



Fonte: Acervo dos autores.

7.2 Case The Burgers

A história The Burgers se inicia com o espírito empreendedor da família Neves, a qual começou sua jornada na cidade de Presidente Alves, em 1987.

Em 1996, a família saiu de Presidente Alves e veio a Bauru, onde continuou com o sucesso e instalou-se no conceituado centro comercial Calçadão da Batista.

Antonio Wagner Neves aprendeu e herdou do pai conhecimentos na fabricação de lanches e gerenciamento, porém foi na conclusão de sua faculdade que decidiu expandir sua lanchonete.

Com conhecimentos básicos adquiridos no curso de graduação, começou a fazer projetos e estudos para a expansão.

7.2.1 Filosofia

A filosofia da marca é voltada para a qualidade dos produtos e atendimento diferenciado para o seu público alvo. Com 23 anos de história, a marca destaca-se pela fidelização de clientes.

Espelhando-se em outras marcas de fast-food, ela oferece ambientes aconchegantes aos seus clientes, porém, também, cardápio diferenciado voltado ao público que procura refeições saudáveis.

7.2.2 Público alvo

Wagner Neves, o proprietário da marca, afirma que seu público é de todas as idades e em maior parte da classe C, porém a classe B e D também se encaixam.

De acordo com ele, esse público mudou e atualmente exige mais qualidade e inovação nos produtos e serviços que procuram, portanto não buscam mais apenas preços baixos.

7.2.3 Desafios

Wagner relata que seu maior desafio foi não possuir recursos financeiros para o momento da expansão, mas se deparou com outras dificuldades pessoais, como a perda de seu pai, o fundador da história The Burgers.

Outros problemas enfrentados que se tornaram desafios foram alguns roubos dentro de seu próprio estabelecimento, feitos por funcionários de confiança, o que o tornou cada vez mais seletivo no recrutamento interno.

A inclusão na Associação Brasileira de Franchising também foi um grande desafio, pois o rigor na formatação o levou a refazer os manuais por diversas vezes até a sonhada confirmação.

7.2.4 Pontos fortes

Os pontos fortes da franquia são:

- ✓ Payback: tempo de retorno curto;
- ✓ Gestão muito carismática com o franqueado;
- ✓ Parceria nacional com os fornecedores;
- ✓ Preço diferenciado na matéria prima do canal de distribuição;
- ✓ Gestão integrada. Tecnologia de informação que é um software em rede;
- ✓ Consultoria de campo constante;
- ✓ Produtos diferenciados, como carne de hambúrguer própria, molhos especiais

entre outros;

- ✓ A cozinha da loja piloto, localizada em Bauru, abastece as lojas da região, que, por enquanto, são mais outras duas localizadas em Bauru. Estão sendo feitas outras lojas fora do Estado de São Paulo para serem franquias-masters e desenvolverem produtos para as novas lojas do país, com cozinhas apropriadas para a fabricação e abastecimento de outras lojas;
- ✓ Promoções para universitários, atraindo público jovem.

Figura 4 – Loja Piloto localizada na Avenida Getúlio Vargas em Bauru.



Fonte: Site da Empresa.

7.2.5 Dicas e experiências do franqueador

Segundo o empresário, o primeiro passo é descobrir se a pessoa interessada em abrir uma franquia é mesmo empreendedora. Depois disso, fazer um plano de negócio é essencial para obter orientações do que precisará na hora da expansão e, assim, adquirir todas as informações relacionadas à área na qual atuará. E, em seguida, buscar profissional renomado para todas as áreas que englobam uma expansão de franquia como Recursos Humanos, Marketing, Financeiro entre outras.

Outra dica dada por Wagner é o empreendedor seguir sua intuição, pois, segundo ele, foi isso que o impulsionou a expandir seu negócio mesmo sem recursos iniciais.

A ousadia, às vezes, é a chave para sair da zona de conforto e começar a expandir seu negócio.

Figura 5 – O proprietário da marca The Burgers, Wagner Neves.



Fonte: Acervo do grupo.

8 CONCLUSÃO

Neste trabalho foram apresentados os procedimentos necessários à implantação de uma franquia visando o lado do franqueador.

Viram-se os principais desafios decorrentes da formatação e concluiu-se que um dos maiores obstáculos do empreendedor é a falta de capital para a sistematização.

Observou-se que as empresas que projetam um futuro como rede de franquias necessitam de um estudo de viabilidade do negócio.

Porém, com os estudos de casos feitos na cidade de Bauru com os franqueadores escolhidos, pode-se ver que às vezes isso não ocorre, o que poderá acarretar no fechamento da empresa ou numa crise, pois o franqueado selecionado não possuiu o perfil da marca.

Pôde-se compreender a sistêmica de implantação de uma franquia no setor alimentício, cuja área é mais rica em detalhes na padronização, como manuais de compra de alimentos, funcionários aptos e franqueados dispostos a seguir os padrões estabelecidos.

A escolha do franqueado ideal é uma tarefa delicada e requer cuidados, pois o mesmo será um parceiro e precursor do futuro de negócio.

Visualizou-se que o franqueador necessita possuir um espírito de liderança onde será responsável pelas regras e padrões a estabelecer. Em contra partida, o franqueado precisa ter uma personalidade flexível e domável para aceitar todas as regras e ser consciente do engessamento que o modelo franquia impõe. Quando há o casamento perfeito entre os dois agentes principais, é quase improvável uma dissolução da parceria.

O franqueador possui a tarefa de motivar o franqueado e colaborar com o sucesso do mesmo, sendo de total responsabilidade treinamentos, tecnologia e suporte para a manutenção da rede.

Com todos os dados levantados a principal conclusão obtida é que o sistema de franchising vem crescendo de maneira expressiva e adotando popularidade. Isso provoca a procura de adeptos do sistema já com uma marca, que possua confiabilidade para empreender sem riscos. O que faz do franchising sucesso em todos os setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising & Direito**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. 360 p.

CASA DA CONSULTORIA. Disponível em: <http://casadaconsultoria.com.br/brasil-esta-em-2o-lugar-no-numero-de-empresas-franqueadoras>. Acesso em: 18 out. 2013.

COSTA, Antonio Carlos Prado B.; MACÊDO, Fernando dos Santos; HONCZAR, Gregory. **A Produção de alimentos**. In: Brasil Food Trends 2002. Disponível em: <http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html>. Acesso em: 25 set. 2013.

DONNA, Enzo. **O Mercado de food service no Brasil**. Disponível em: http://www.espm.br/ConhecaAESPM/CAEPM/Eventos/outroseventos/ils/Documentos/SAS_O_Mercado_de_Food_Service_no_Brasil_ENZO_DONA.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2013.

LEI 18955. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>.

MARICATO, Percival. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-food e similares. São Paulo: SENAC, 2006. 285 p.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador**: como desenvolver marcas mundiais. São Paulo: Nobel, 2006. 326 p.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001. 158 p.

SILVA, Vivian Lara dos Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim de (Org.). **Teoria e prática do franchising**: estratégia e organização de redes de franquias. São Paulo: Atlas, 2012. 242 p.

SITE DA ABF. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/ranking-das-franquias>. Acesso em: 31 out. 2013.