

# COMO TORNAR SUA EMPRESA UMA FRANQUIA



© 2014. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae**

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei n.º 9.610).

**Informações e contatos**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Capacitação Empresarial

SGAS 605, Conjunto A, Asa Sul – Brasília/DF – CEP: 70200-904

Telefone: (61) 3348-7168 – Fax: (61) 3447-4938

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Presidente do Conselho Deliberativo

**Roberto Simões**

Diretor-Presidente

**Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho**

Diretor-Técnico

**Carlos Alberto dos Santos**

Diretor de Administração e Finanças

**José Claudio dos Santos**

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

**Mirela Malvestiti**

Gerente da Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros

**Paulo Alvim**

Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio

**Juarez de Paula**

Coordenador Técnico

**João Augusto Pérsico**

GRUPO DE TRABALHO

Autor

**Daniel Alberto Bernard**

Ilustração

**José Anderson Silva**

Projeto Gráfico

**Ribamar Fonseca**

Montagem

**Cristina Guimarães**

# COMO TORNAR SUA EMPRESA UMA FRANQUIA



# Sumário

<b>1. Introdução ao sistema de <i>franchising</i></b> .....	<b>6</b>
1.1 Visão sistêmica e estratégica de redes de <i>franchising</i> .....	9
<b>2. Como funciona uma rede de <i>franchising</i></b> .....	<b>12</b>
2.1 Quando a franquia dá certo? .....	13
2.2 As três sinergias de sucesso do franqueador .....	13
2.3 Papel do franqueador .....	16
2.4 Papel do franqueado .....	16
<b>3. Laudo preliminar: o ponto de partida</b> .....	<b>18</b>
3.1 Pré-condições para se franquear um conceito .....	37
3.2 Quanto custa para se tornar franqueador? .....	39
3.2.1 E para ser master franqueado? .....	42
3.3 Quanto custa para se manter como franqueador? .....	42
<b>4. Gerações de franquia</b> .....	<b>44</b>
4.1 Diferenças entre <i>franchising</i> e outros sistemas semelhantes .....	48
4.1.1 Principais elementos que compõem um sistema de <i>franchising</i> .....	49
4.1.2 Outros sistemas semelhantes .....	51
4.2 Modalidades não tradicionais de franquias .....	53
<b>5. Fatores-chave de sucesso</b> .....	<b>55</b>
5.1 Perfil do franqueado .....	56
5.2 As chaves da excelência em franquia .....	58
5.3 Risco e retorno .....	58
5.4 Relacionamento franqueador–franqueado .....	60
<b>6. O processo de formatação de uma franquia</b> .....	<b>63</b>
6.1 Fluxograma de processo de formatação de uma franquia .....	64
6.2 Tipos de prestadores de serviços que um franqueador pode precisar .....	67
6.3 Perfil da equipe da franqueadora .....	69
6.4 Estágios organizacionais de uma franquia .....	76
6.5 Ferramentas de controle gerencial a distância.....	77
7.1 A Circular de Oferta de Franquia .....	78
<b>7. Aspectos jurídicos</b> .....	<b>79</b>
7.2 O contrato de franquia .....	80
7.3 A Lei nº 8955/94.....	81
<b>8. Como divulgar sua franquia</b> .....	<b>86</b>
8.1 <i>Marketing</i> e comunicação integrada em redes de <i>franchising</i> .....	87
<b>9. Conclusões</b> .....	<b>89</b>

<b>10. Referências .....</b>	<b>93</b>
<b>11. Feiras, <i>sites</i> e publicações de referência .....</b>	<b>97</b>
11.1 Exemplos de feiras especializadas .....	98
11.2 Alguns <i>sites</i> que divulgam franquias no Brasil .....	99
11.3 Guias .....	99

# 1. Introdução ao sistema de *franchising*



Depois de montar o próprio negócio, tendo obtido retumbante sucesso, você já deve ter se perguntado como poderia replicá-lo por todo o Brasil ou mesmo no exterior. Você poderia pensar em seguir os procedimentos habituais das multinacionais e dos grandes grupos empresariais e montar filiais, mas para tanto precisaria ter muito dinheiro disponível e funcionários de confiança para gerenciar as unidades da rede, sobretudo em praças distantes onde você não conseguiria gerenciar pessoalmente. Ou, como fazem os pequenos empreendedores, poderia crescer aos poucos, de modo orgânico, ou seja, poupando parte de seus lucros e investindo em uma nova unidade de tempos em tempos. Como alternativa, ou “terceira via”, poderia ainda trabalhar em parceria com outros empreendedores que tivessem vontade de trabalhar com a mesma marca e com os mesmos produtos que você. Mas como fazer isso, sem simplesmente passar sua ideia a outras pessoas? Como fazer valer sua marca e seu *know-how*?

Se você pensou no sistema de *franchising* como uma solução para seu problema, bem-vindo ao time! Quem sabe você pode se juntar às milhares de empresas em todo o mundo que adotaram esse sistema de expansão de negócios e alavancaram sua atividade empresarial, passando a compartilhar seu conceito de negócios com outros empreendedores, fortalecendo sua marca e exponenciando seus ganhos e resultados.

O sistema de *franchising* é uma poderosa técnica de crescimento e desenvolvimento de negócios em rede. De acordo com a International Franchise Association (IFA), sediada nos EUA, esse sistema é aplicado praticamente em todo o mundo, e o Brasil está entre os países em que *franchising* mais encontrou espaço para crescer. Mas note que trabalhar com esse sistema não é para qualquer empresa nem para qualquer perfil de empreendedor. Não são somente os resultados que são exponenciados, mas também os problemas, que devem ser identificados e corrigidos quando a empresa ainda estiver pequena e os ajustes ainda envolvam procedimentos relativamente simples.

A presente cartilha foi concebida como um esforço conjunto do Sebrae e da ABF para fomentar o desenvolvimento de novos franqueadores. A proposta dessa cartilha não é a de esgotar esse assunto e sim o de desenvolver um material de consulta que o ajudará a compreender se seu negócio é franqueável e como formatar e lançar sua franquia no mercado. Esperamos que você aproveite ao máximo a cartilha e a utilize como ferramenta de apoio para ampliar seu negócio!

## Conhecendo a estrutura da cartilha

Para facilitar seu entendimento, cada tópico da cartilha foi estruturado da seguinte forma:



### O que é e como fazer

Nesse tópico, você aprende sobre cada etapa do processo de formatação de uma franquia.



### Fique de olho

Em alguns momentos, você receberá dicas sobre um determinado assunto. Esteja alerta para as recomendações que serão feitas.



### Hora de praticar

Comece a se mexer, preencha os formulários e realize os exercícios propostos, de acordo com seu negócio. É uma boa maneira de responder às dúvidas e testar o que você aprendeu.



## 1.1 Visão sistêmica e estratégica de redes de *franchising*

### Conceito de *franchising*

**União** dos interesses de dois parceiros que trabalham sob um único sistema, buscando o **sucesso** e **lucro** mútuos.

### Definição de *franchising* (Associação Brasileira de *Franchising*)

Sistema no qual alguém (**franqueador**) cede a um terceiro (**franqueado**) os direitos de uso da marca, os direitos de distribuição exclusiva de produtos e/ou serviços e os direitos de utilizar um sistema de operação e gerência de um negócio de **sucesso**.

### Definição adotada pela cartilha



Franquia ou *franchising* empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício.



Mas atenção! Muitas empresas interessam-se em formatar seu negócio para fugir do vínculo empregatício com seus franqueados. Pode até ser uma boa justificativa, mas não deveria ser a única, pois deixar de cobrar uma taxa inicial pode ser um indício de que, na prática, os franqueados atuam como representantes comerciais. Nesse caso, o contrato de franquia pode camuflar outro tipo de relacionamento. Lembre-se de que o franqueado não é seu sócio nem seu empregado. A empresa franqueadora e a empresa do franqueado possuem CNPJs diferentes. Não há vínculo de subordinação entre as partes, e o franqueador não pode simplesmente demitir o funcionário de um franqueado. Além disso, o franqueador não pode exigir formalmente que o franqueado cumpra horários rígidos de trabalho, que são determinados pelas características do negócio de sua localização.

## Origem e evolução do sistema de *Franchising*

O sistema de *franchising* teria surgido de uma forma embrionária há 1.000 anos, na Idade Média, quando o poder estava diretamente associado à posse da terra. Em uma época em que prevalecia a agricultura de subsistência, os reis concediam, somente a alguns privilegiados comerciantes, um espaço nas feiras para comercialização de produtos, em troca de um percentual sobre o faturamento. Assim nasciam os *royalties*. A evolução do modelo só ocorreu após o surgimento do capitalismo moderno. No século XIX, empresas como a Coca-Cola começaram a franquear suas fábricas de refrigerantes, fornecendo somente o xarope. Quando em 1860 a Singer Sewing Machine Company, a marca da famosa máquina de costura, resolveu expandir suas vendas por meio de sua participação direta no varejo, o fez pela concessão dos direitos de venda de seus produtos para pequenos comerciantes. Isso aconteceu por meio da outorga de franquias.

Para vender o produto Singer, os pequenos comerciantes deveriam arcar com as despesas para adaptação de suas lojas para deixá-las mais adequadas à exposição das máquinas de costura. Além disso, como forma de diferenciação e destaque, esses pontos de venda passaram a ter a logomarca da Singer em suas fachadas. Assim, o prestígio da marca da indústria era automaticamente associado à loja. Historicamente, esse é o primeiro registro de um sistema de franquias no mundo. Mais modernamente, o conceito desenvolveu-se após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, quando os veteranos de guerra precisavam iniciar uma nova atividade após seu retorno à vida civil. A geração *Baby Boom* dos anos 1960 beneficiou-se muito desse sistema. No Brasil, as primeiras franquias foram criadas a partir dos anos 1950, mas foi a partir de 1980 que o sistema começou a se organizar, culminando com a criação da ABF, em 1988, e com a Lei das Franquias em 1994.

## Visão estratégica do sistema de *franchising*

É uma estratégia que representa segurança e oportunidade para as empresas que desejam expandir rapidamente seus negócios com o mínimo possível de investimentos. É um casamento de interesses, no qual dois agentes tendem a unir seus esforços e habilidades, trabalhando unicamente em um único objetivo: o sucesso de ambos. Os norte-americanos usam uma expressão para identificar essa visão: *partners for profit*, ou parceiros para o lucro.

## Outras visões sobre o sistema



**Assinale com X quais aspectos a seguir se enquadram em seu negócio:**

- Estratégia de distribuição e escoamento de produtos
- Estratégia de crescimento a custos relativamente baixos
- Estratégia de desenvolvimento de empresas
- Estratégia de diferenciação de negócios
- Estratégia de privatização de parte das operações

## Benefícios esperados ao se operar com o sistema de *franchising*

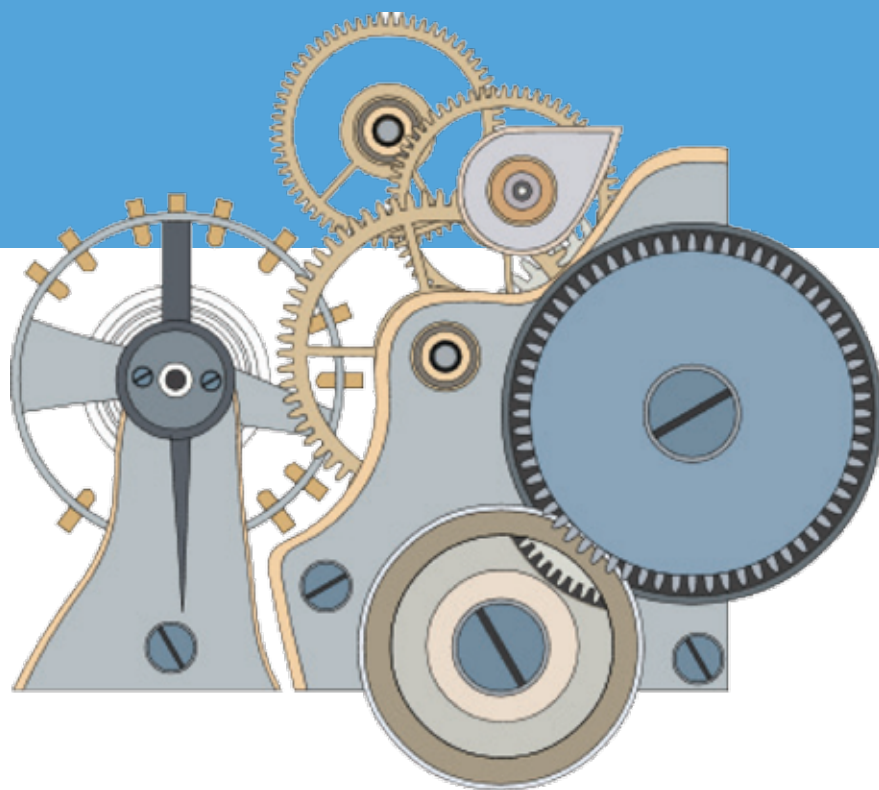


**Assinale com X quais benefícios a seguir são esperados no caso específico de seu negócio:**

- Ofertar ao mercado produtos/serviços em larga escala
- Cobertura de uma determinada região geográfica
- Reduções consideráveis no custo total dos processos
- Acesso a tecnologias avançadas de gestão de redes

O franqueador dividirá lucros e trabalho com o franqueado. Vale lembrar que todas as unidades da rede devem ser rentáveis e lucrativas. Para que possa franquear seu negócio a terceiros, deve ficar claro para o franqueador o que deve ser feito para recuperar uma unidade em dificuldade, com base em sua experiência anterior e curva de aprendizagem.

## 2. Como funciona uma rede de *franchising*



## 2.1 Quando a franquia dá certo?

A resposta a essa pergunta introdutória talvez seja o referencial que esteja faltando ao mercado nesse início de milênio. Afinal de contas, todos os anos, empresas de todos os portes vêm investindo milhares, às vezes milhões de reais, na estruturação de seu sistema. Um caminhão de dinheiro muitas vezes jogado fora.

Em um primeiro momento, é preciso identificar com clareza em que circunstâncias uma empresa decide franquear seu conceito de negócios. Conforme expomos anteriormente, a franquia pode ser vista como uma estratégia de crescimento a custos relativamente baixos.

Claro, pois se o investimento na montagem de cada ponto de venda é efetuado pelo franqueado, muitos deles admitem que achavam que não teriam de investir rigorosamente nada – ou algo próximo disso – para franquear seu negócio. No passado recente, tendo alguém interessado e que pagasse a taxa de franquia – em geral somas polpudas, algo entre R\$ 10 mil e R\$ 90 mil, ou o que cobrasse o concorrente – o negócio estaria feito!

Em vários casos, a franquia foi vista por alguns líderes de rede como a solução para sair da crise pela qual a empresa franqueadora atravessava. Esses franqueadores capitalizaram a empresa com taxas iniciais, multiplicando o insucesso do próprio franqueador. Assim, corriam atrás dos resultados de modo frenético e desordenado. Muitas vezes, beirando o desespero e em busca de um reforço de caixa, aceitavam franqueados de perfil inadequado, marcando o princípio do fim.

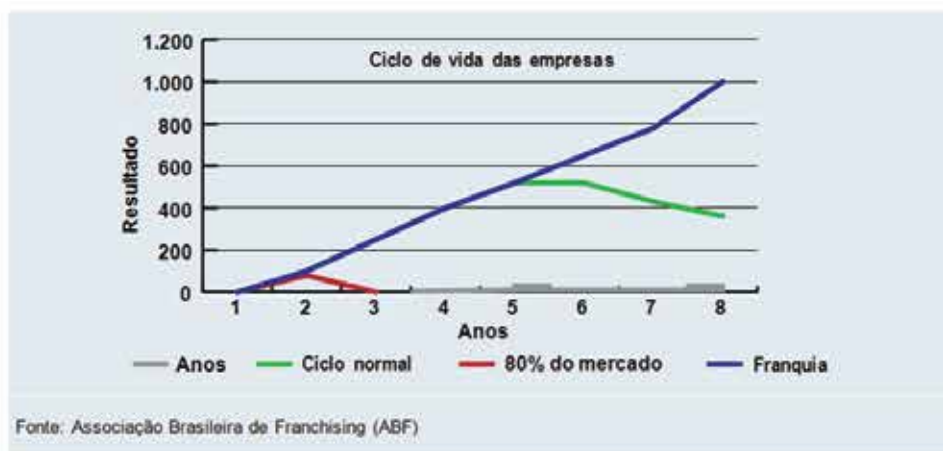
Esse tipo de decisão, muitas vezes tomada no calor da discussão e formalizada de modo impulsivo (na “batata da perna”, como diriam alguns mais afoitos), representou o atestado de óbito de muitos negócios e incentivou o governo a regulamentar o setor, a partir de 1994. Desde então, o sistema passou por um notável desenvolvimento qualitativo. O Brasil está situado hoje entre os cinco países com maior quantidade de franqueadores, franqueados e faturamento gerado pelo sistema. Mas várias dúvidas ainda persistem. Afinal, por que essa questão é mais complexa que aparenta e o sistema de *franchising* não dá certo com qualquer empresa? E como é que algumas empresas acabaram conseguindo superar todas as dificuldades e obstáculos ao crescimento e “dar a volta por cima”? É o que pretendemos explicar nessa cartilha, bem como o gerenciamento da rede por meio de ferramentas avançadas de gestão.

## 2.2 As três sinergias de sucesso do franqueador

De acordo com o consultor francês Charles Sèroude, para alavancar seus negócios, todo franqueador deveria saber, logo de início, que são três as sinergias que devem ser oferecidas por ele aos seus franqueados. São elas:

**Sinergias de sucesso:** são os serviços prestados com o intuito de evitar que a empresa do franqueado quebre logo no primeiro ano de vida, o que ocorre com a maioria dos negócios próprios. São os serviços financiados pela **Taxa Inicial**. Daí a importância de se prever serviços adequados às reais necessidades do franqueado. No início os recursos são sempre escassos e o franqueado vai exigir um bom índice de acerto e qualidade nesses serviços, sob pena de prejudicar suas expectativas logo na fase inicial.

**Sinergias de crescimento:** são os serviços prestados com o intuito de promover o crescimento e a não estagnação da empresa, uma vez confirmada sua viabilidade. São os serviços contínuos viabilizados pelos *royalties*, envolvendo pesquisas de mercado e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Uma empresa que não oferece serviços em caráter permanente aos seus franqueados, com o intuito de manter a atratividade da relação custo-benefício envolvendo os *royalties*, tende a recebê-los com atraso ou simplesmente a não receber nada exatamente nos momentos de crise, justamente no momento em que o suporte seria mais necessário.



**Sinergias de controle:** são as ferramentas que permitem conduzir a empresa a uma direção específica, de acordo com um planejamento estratégico desenvolvido antes mesmo da venda da primeira franquia. As regras básicas do sistema estão previstas, sobretudo, nos manuais e nos contratos, mas também nas circulares, memorandos e *e-mails*.

## Sinopse da visão estratégica das partes

Os pontos de vista e o interesse das partes em uma relação de parceria são bastante distintos. O quadro a seguir mostra, de modo resumido, as diferentes posições estratégicas decorrentes da diferença de objetivos:

	<b>Vantagens</b>	<b>Desafios</b>
FRANQUEADOR	Rapidez de expansão	Perda parcial de controle
	Imagem corporativa	Maior custo de supervisão
	Desenvolvimento de uma rede	Maiores custos de formatação
	Rentabilidade com redução de custos	Perda do sigilo
	Maior cobertura geográfica	Risco de desistência
	Melhor publicidade	Autonomia parcial
	Maior vantagem competitiva	Planejamento para expansão exposto a terceiros
	Descentralização	Risco de seleção inadequada
	Economias de escala	
	Padronização	
FRANQUEADO	<i>Know-how</i> adquirido	Autonomia parcial
	Maior chance de sucesso	Controles, submissão a regras
	Plano de negócios	Pagamento de taxas de franquia
	Maior vantagem competitiva	Padrão de localização
	Economias de escala	Restrições na utilização do sistema e em sua transferência a terceiros
	Racionalização do investimento	Risco atrelado ao desempenho do franqueador
	Maior crédito	
	Rentabilidade com redução de custos	
	Melhor controle do retorno sobre o investimento	
	Parte de uma corporação	
	Usufruto dos resultados da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) desenvolvida pelo franqueador	
Independência jurídica		

## 2.3 Papel do franqueador

O franqueador acumula vários papéis específicos. Saiba quais são eles:

Licenciador da marca e responsável pelo desenvolvimento do sistema comercial (*know-how* técnico e comercial)

Planejamento estratégico

Possui experiência no negócio

Detém os direitos do negócio

Desenvolve tecnologia e *know-how*

Desenvolvimento contínuo de novos produtos e serviços

Presta serviços e assessoria

Lidera pela competência

Atua como um consultor junto aos seus franqueados



## 2.4 Papel do franqueado

O franqueado, por sua vez, adota um papel distinto e complementar:

Tem a concessão do negócio

Beneficia-se da experiência do franqueador

Segue, preserva e contribui com o sistema

Representa o franqueador em um mercado local, distribuindo produtos e prestando serviços autorizados

Atendimento direto ao cliente


Remunera o suporte oferecido pelo franqueador









Assinale com X qual sua autoavaliação sobre o tema:

Vejo-me como um franqueador 

Vejo-me como um franqueado 

Não me vejo nem como um franqueador, nem como um franqueado. 

Justifique:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

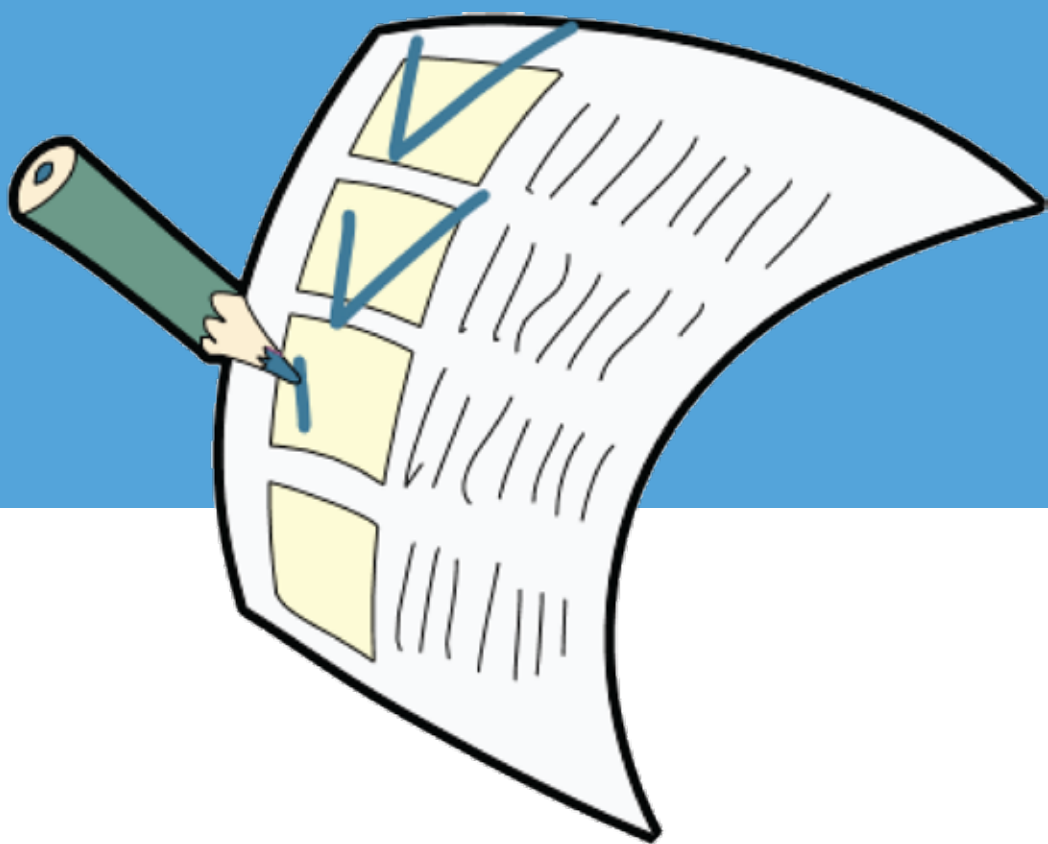
---

---

---

---

### 3. Laudo preliminar: o ponto de partida





Para saber se o negócio pode ser franqueado a terceiros, o primeiro passo consiste em responder a algumas perguntas-chave. Confira aqui 25 perguntas selecionadas que constam de um laudo preliminar e que você deve responder, acompanhadas de alguns comentários e justificativas esclarecedoras. Procure responder do modo mais claro e completo possível a essas perguntas sobre a rede em que você atua e verifique sua franqueabilidade. Peça ajuda sobre os quesitos sobre os quais você não disponha de informações precisas e objetivas.

Razão social:

Nome Fantasia:

Setor de atividade:

Endereço:

Fone: (    )

Fax: (    )

*E-mail:*

*Website:*

Nome dos sócios/principais executivos:

Importante para a detecção de sócios ocultos ou sócios investidores.

CNPJ/MF:

Importante para avaliação de crédito e cadastro do franqueador.

Inscrição Estadual:

**A. Descreva brevemente seu conceito de negócios:**

---

---

---

---

---

Muitas vezes, uma empresa franqueadora quer franquear apenas uma parte de suas atividades. O franqueador deve ser capaz de expor com clareza seus planos iniciais, ainda que possam vir a ser alterados posteriormente.



**B. O que exatamente pretende desenvolver:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A empresa deve definir seus planos de modo realista e de acordo com sua estrutura e equipe.

**1 – Sua marca é registrada? Em que categorias? Qual o número de registro no Inpi?**

---

---

---

---

---

Sem marca requerida ou registrada, a empresa já começa atrasada, e poderá ser criada nova marca caso a atual não esteja adequada aos propósitos da empresa.

**2 – Já está elaborando programas de treinamento formais? E informais?  
Em quanto tempo acredita que seu *know-how* possa ser transmitido a um franqueado?**

---

---

---

---

---

A empresa pode estar acostumada com treinamentos informais, demorados e sem avaliação de resultados subsequentes, necessitando de um desenvolvimento específico nesse campo. Nos EUA, o treinamento inicial costuma demorar de quatro a 14 semanas. No Brasil, o tempo médio costuma ficar entre quatro e 14 dias. Considere o fato de que a falta de capital de giro ao longo dos primeiros três meses de atividade é a principal causa de encerramento de empresas no Brasil.

**3 – Já está elaborando manuais ou normas operacionais por escrito?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A empresa pode estar acostumada a trabalhar com notas e memorandos que se perdem. Uma coisa é não ter norma nenhuma, a outra é ter a norma e a informação não circular.



A empresa pode já possuir alguns manuais, porém dificilmente possuirá todos estes:

<b>Manuais do franqueador</b>	<b>Manuais do franqueado</b>
Manual de treinamento	Manual operacional
Manual de seleção de ponto/avaliação de potencial de mercado	Manual de produto
Manual arquitetônico, de <i>design</i> e programação visual	Manual de <i>marketing</i> e promoção local
Manual jurídico	Manual de vendas/relações com o usuário
Manual do consultor de campo	Manual do <i>software</i>
	Manual de qualidade
	Relatórios gerenciais e financeiros

#### **4 – Qual a experiência profissional anterior dos sócios?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

É alguém do ramo ou está nele há pouco tempo? Avaliar perfil pessoal, profissional, financeiro e comportamental.











**9 – Quem estaria envolvido nos testes e estudos da fase piloto? Quais as suas funções atuais? Forneça um breve histórico e perfil das pessoas a serem envolvidas no processo e suas respectivas funções. Há alguém que possa ser alocado no atendimento às franquias ou teria de contratar externamente?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Há necessidade de um interlocutor principal que pertença aos quadros da empresa e que ocupe a função de gerente de franquia da empresa. Pode ser o próprio dono, apesar disso sinalizar ao mercado que se trata de uma empresa pequena ou centralizadora. A empresa e o dono devem estar comprometidos com a franquia, mas é interessante contar com intermediários – o consultor ou um funcionário graduado – para evitar choques diretos com franqueados briguentos, além de curiosos e concorrentes.

**10 – Quais os cargos administrativos principais? Há critérios definidos para se estabelecer o número ideal de funcionários para determinado ponto de venda?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Se esta pergunta for respondida, a empresa já imaginou ou testou seu conceito em uma unidade piloto.

**11 – Qual foi o faturamento mensal por ponto de venda? Forneça histórico desde sua inauguração ou nos últimos seis meses, desde que tenha esses dados disponíveis (em R\$) margem líquida média:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A ausência dessa informação reflete em um descontrole da empresa em quesitos básicos, ou em uma desconfiança em abrir os dados muito rapidamente. A análise financeira fica comprometida sem tais dados, e os resultados de unidades-piloto fora da formatação oferecida a franqueados devem ser ponderados com cuidado.

**12 – Quanto é gasto mensalmente em publicidade (em R\$)? Quais os principais veículos utilizados? Como avaliam os resultados obtidos?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O franqueador em geral investiu em inúmeros canais de mídia, tendo uma noção imprecisa daquilo que mais deu certo. Essa informação é fundamental para orientar corretamente o franqueado, que sempre começa com verba escassa e não pode errar no Plano de mídia, sobretudo na fase da inauguração.

**13 – Quanto é gasto anualmente em treinamento (em R\$)? Quem são e o que lecionam os instrutores (principais tópicos)? Qual a origem dos instrutores: pessoal interno? Externo? Do franqueador?**

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

Em geral, esse investimento é ocasional e informal. O controle sobre essa informação pode orientar sobre a necessidade de capacitações adicionais, gestão do capital humano da organização e planejamento de carreira.



**14 – Quantos novos estabelecimentos estima poder inaugurar sem novos investimentos em máquinas e equipamentos? Os fornecedores estariam dispostos a acordos operacionais? Acredita que o pessoal na central possa ser treinado para atuar como instrutor dos franqueados?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O dimensionamento do potencial de expansão depende da estrutura de produção e de sua distribuição geográfica. Investimentos em novos equipamentos e instalações por parte do franqueador podem ser o principal indicador para conhecer a viabilidade do negócio a curto e médio prazo. Não se deve esquecer que a maioria dos franqueadores deve tentar conseguir se diferenciar na prestação de serviços, agregando valor ao negócio, e não apenas empurrando produtos aos seus franqueados. Uma estrutura de produção e a obtenção de economias de escala, somada a diferenciais objetivos – como exclusividade de um determinado produto em um determinado território – podem gerar atratividade ao conceito a ser franqueado.

**15 – Como são calculados os custos? Como é estimado o preço dos produtos finais? Variariam ou seriam constantes nas diferentes praças/pontos de venda? Por quê?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

De acordo com o consultor Stephen Kanitz, apenas 20% dos empresários brasileiros sabem calcular seus custos reais. Se o franqueador conhece as nuances entre custo ponderado, custo por absorção e custo direto padrão já está bem avançado. Caso contrário, o método de custeio apresentado e a apuração de aspectos fiscais e contábeis que influenciam o negócio atingem grande importância no estudo de viabilidade econômico financeiro e atratividade mercadológica.

**16 – Quanto tempo se tem levado para o ponto de equilíbrio? Qual o índice de *pay-back* obtido (prazo de retorno em meses)? (Responder para cada ponto de venda hoje em funcionamento.)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O franqueador deve ser capaz de oferecer aos franqueados um conceito de negócios e um *tenant mix*, cuja receita gerada supere a despesa, de modo praticamente imediato. Quanto mais rápido atingir esse resultado, maiores serão os benefícios da taxa inicial, pois o investimento na franquia terá claramente compensado os gastos de uma estratégia por tentativas e erro vivenciada na abertura de um negócio próprio em um ramo em que não se tem experiência.

## 17 – Quem são os concorrentes diretos principais? E indiretos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O conhecimento apurado dos concorrentes, suas políticas e um acompanhamento de sua estrutura e estratégia são fundamentais ao empresário que pensa em se manter em um negócio por um longo prazo. Se você responder que não há concorrentes, que seu produto é único, pense melhor, pois mesmo não tendo similar no mercado, estará sempre substituindo ou superando alguma alternativa existente, e você deve ter muito discernimento nesse aspecto. É quase impossível não existir nada parecido em determinada região no Brasil ou mesmo no exterior. Um estudo de mercado já deve ter sido feito por você, que poderá vir a ser complementado aos poucos.

## 18 – Que serviços prestaria aos franqueados? Quem os prestaria? Como estimaria o custo desses serviços?

Tipos de serviços mais comuns prestados a franqueados (base: classificação ABF):

AJ – Apoio jurídico	PF – Projeto financeiro para a nova franquia
C – Compras	PM – Projeto mercadológico
EI – Escolha de instalações e equipamentos	PN – Projeto organizacional da nova unidade
FI – Apoio na obtenção de financiamento	PO – Projeto de operação/produção para a nova unidade
MP – Material promocional	PP – Propaganda e publicidade
OM – Orientação sobre métodos de trabalho a utilizar	SP – Seleção de pontos
PA – Projeto arquitetônico para a nova franquia	TR – Treinamento



**Outros:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Caso você responda a esta pergunta com clareza, já terá antevisto o que será preciso para viabilizar a prestação desses serviços de maneira uniforme em sua futura rede. Caso contrário, a ideia é que você pare para pensar no assunto.

**19 – Qual o faturamento médio/lucro percentual dos pontos de venda pertencentes ao cliente?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Informação a título de mera referência. Lembre-se de que a estrutura de custos de uma unidade franqueada não é idêntica à de uma unidade própria.

**20 – Quais inovações tecnológicas foram aproveitadas em seu conceito de negócios? Imagina o uso de novas tecnologias de modo a alavancar o desempenho do negócio (ainda que com parcerias com terceiros)?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O diferencial tecnológico é importante, e caso a empresa invista em desenvolvimento contínuo e em Pesquisa e Desenvolvimento, estará sempre à frente do mercado no qual atua, oferecendo atratividade ao negócio. O franqueador com visão estratégica e atento ao que acontece no mundo em sua área técnica e que costuma viajar ao exterior a serviço, visitando feiras e fazendo contatos, tem maior chance de êxito no longo prazo.

**21 – A empresa é informatizada? Quais os programas/sistemas em operação? Qual processador de texto/planilha/base de dados utiliza?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A informatização conta com as vantagens de praxe: se os dados não se perderem, se houver pouca ou nenhuma redigitação, se a informação chega à pessoa certa na hora certa, se houver um especialista no assunto dentro da empresa, ótimo. Caso contrário, poderá ser difícil inclusive obter dados históricos, o que torna a formatação do negócio um processo mais lento.

**22 – Já há interessados na abertura de pontos de venda franqueados? Em que cidades? Como declararam seu interesse pela abertura de franquias? Qual o perfil dos primeiros interessados: comerciantes?**

---

---

---

---

---

---

---

---

A presença de um cadastro de franqueados potenciais que se interessaram pelo negócio antes mesmo de ele ter sido formatado é bom sinal e demonstra uma atratividade natural do conceito. Deve-se conhecer o perfil desses candidatos espontâneos, onde vivem e se teriam condições de serem aproveitados após a formatação do negócio. Note que franqueados que querem o negócio com muita ansiedade, em um prazo curtíssimo, podem comprometer o sistema. Tais candidatos devem ser atendidos e orientados a esperar algum tempo, mas devem ser imediatamente entrevistados e ter sua ficha cadastral avaliada.

**23 – Quanto intenciona investir na estruturação de sua rede?**

Menos de R\$ 30.000,00

de R\$ 30.000 a R\$ 50.000,00

de R\$ 50.000 a R\$ 100.000,00

Mais de R\$ 100.000,00?

---

---

---

---


---

---

---

---

Quem disser que pretende investir menos de R\$ 30.000 não tem noção real do investimento na estruturação de uma franquia, a menos que não tenha contado



com investimentos já passados. O capital disponível deve ser aplicado após uma avaliação estratégica aprofundada, na qual se deve avaliar os pontos fortes e fracos do negócio, e os desafios e oportunidades que se apresentam. A política de investimentos deve contemplar uma elevação na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a partir do elenco de critérios e preferências do franqueador.

**24 – Teriam bens pessoais que poderiam ser disponibilizados para obtenção de financiamento?**

---

---

---

---

Não é recomendável viabilizar um negócio com financiamento externo no Brasil, em razão das dificuldades de obtenção de crédito por pequenas e médias empresas brasileiras, além das elevadas taxas de juros. Contar com um financiamento antes de sua liberação pode ser o fator determinante para a inviabilidade de qualquer projeto.

**25 – Outras informações que deseje acrescentar:**

---

---

---

---

---

Note que as respostas a essas perguntas permitem uma avaliação preliminar substanciada:

- a) Da estrutura da empresa que pretende franquear seu conceito.
- b) Do perfil das pessoas que estarão envolvidas no processo.
- c) Das necessidades de organização e desenvolvimento.

Com base nessas respostas e de uma verificação *in loco*, é possível antever as estratégias que melhor se aplicariam a essa empresa ao longo do desenvolvimento de seu sistema de distribuição.

Tais questões serão dissecadas ao longo do presente texto e deverão ser respondidas pelo leitor que queira avaliar o grau de franqueabilidade de seu conceito de negócios.

### 3.1 Pré-condições para se franquear um conceito

Muitos potenciais franqueadores se perguntam se o negócio criado por eles é franqueável ou não. De modo a se evitar a perda de tempo e de dinheiro, seguem algumas pré-condições, do ponto de vista do franqueador, para se franquear um conceito:

Condições de mercado: segmento promissor, durável e pouco vulnerável:

**Mercado promissor:** um estudo de mercado poderá indicar o tamanho do mercado e justificar a criação de uma rede. Um mercado em fase de crescimento oferece em geral boas oportunidades, enquanto um mercado em declínio oferece riscos consideráveis. A instalação simultânea de mais do que uma rede pode saturar de modo prematuro o mercado.

**Mercado durável:** há produtos e serviços com ciclo de vida bem curto (brindes, artigos de moda etc.). Não devemos nos empenhar seriamente em desenvolver uma rede em um mercado efêmero, investindo tempo e dinheiro nesse tipo de mercado.

**Mercado pouco vulnerável:** deve-se evitar o risco de comprometer uma fórmula por ruptura no fornecimento de mercadorias (por exemplo, em havendo importação de produtos de países com problemas políticos), ou por falhas na proteção do segredo industrial.



Avalie o seu negócio:

---

---

---

---

---

---

---

---

A detenção de um *know-how* pré-testado, de uma maneira original e específica, constantemente atualizáveis e controláveis:

**Original:** definida de maneira concreta, nas relações entre franqueador e franqueado. Se concebermos o contrato de franquia como um contrato de treinamento, o valor desse *know-how* não deve diminuir se compararmos o primeiro franqueado com os franqueados seguintes. Um franqueador que não acrescente nenhuma vantagem técnica, produtos específicos, nem algum *know-how* em particular não poderá se considerar algo distinto de um mero fornecedor de bens e serviços, não devendo exigir taxas iniciais ou contínuas.

**Específico:** deve ser entendido como a coerência de um conjunto de variáveis ordenadas por um sistema, que permitem a realização da franquia em excelentes condições. Se de modo geral a originalidade precede a especificidade, há franquias nas quais sua originalidade repousa sobre a própria especificidade. Como exemplo, podemos citar franquias de revenda de bens ou serviços de moda ou de *fast-food*, que se justificam mais pela coerência de seu sistema de distribuição do que pela originalidade intrínseca de seus produtos.

**Experimentação:** a existência de unidades-piloto deve permitir o domínio sobre os problemas e dificuldades que podem vir a ocorrer com os bens ou serviços comercializados pela franquia, de modo a comprovar a rentabilidade e a segurança do sistema. Os franqueadores de sucesso costumam acompanhar o desempenho de três unidades por pelo menos dois anos antes de franquear a desconhecidos seu sistema. Alguns franqueadores preferem testar seu conceito com mais unidades e por um período mais curto. Note que o *know-how* deve ser testado e continuamente atualizado, sob pena de o franqueado romper o contrato por inexecução das obrigações do franqueador.



Avalie o seu negócio:

---

---

---

---

---

---

---

---

Outros dados que devem constar do conteúdo do pacote:

1. Informações de *marketing*;
2. Elementos do *retailing-mix* (mix/conceito de varejo);
3. Manual operacional;
4. Procedimentos de controle;
5. Projeções financeiras;
6. Elementos jurídicos;
7. Documentação da venda.

Estrutura humana e financeira:

1. Serviço de desenvolvimento da franquia (política geral, estratégia do grupo, estudos de territórios, busca e formação de franqueados, lançamento de lojas);
2. Serviços de suporte operacional à franquia (publicidade e promoção, assistência comercial e contábil, compras);
3. Serviços de suporte administrativo à franquia (controle orçamentário e jurídico).

### 3.2 Quanto custa para se tornar franqueador?

Ao contrário do que possa parecer em uma visão inicial, o investimento de um franqueador não é igual ou próximo a zero. Se, por um lado, cabe ao franqueado efetuar o investimento na unidade de negócios, em contrapartida, o franqueador precisará investir na estrutura de suporte ao negócio.

## Principais investimentos na estrutura do potencial franqueador



**Assinale com um X quais dentre os aspectos a seguir são investimentos feitos em seu negócio:**

- 1. Estruturação do sistema de *franchising* (organização, formatação, comercialização, suporte de gestão);
- 2. Investimentos em máquinas e equipamentos e na estrutura de importação, produção ou de distribuição;
- 3. Consultoria técnica (em Planejamento e Controle de Produção (PCP), logística, no seu ramo específico);
- 4. Cursos de formação de pessoal;
- 5. Marca e programação visual;
- 6. Montagem de ponto de venda piloto;
- 7. Participação em feiras e eventos especializados;
- 8. Desenvolvimento de novos produtos e serviços/Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);
- 9. Estudos de novos mercados (local, regional, nacional, internacional);
- 10. *Marketing*, comunicação, assessoria de imprensa.

Em seguida, uma vez formatada a rede e tendo sido identificado o *know-how*, na forma de manuais e programas de treinamento, ainda resta investir em ferramentas para instalação de novas unidades, *marketing* de lançamento e suporte de gestão. Propomos a utilização de alguns indicadores da qualidade que podem ser oferecidos por determinada rede que pretenda franquear seu negócio:



## Principais investimentos na estrutura de suporte aos franqueados



**Assinale com um X quais dentre os aspectos a seguir refletem a estrutura de seu negócio:**

- 1. Treinamento inicial informal vs.  formal;
- 2. Seleção de ponto informal vs.  análise técnica;
- 3. Equipe terceirizada vs.  equipe própria para montagem dos pontos de venda
- 4. Transportadora vs.  frota própria;
- 5. Fiscalização/Supervisão de campo vs.  consultoria de campo (equipe interna e externa);
- 6. Controles manuais vs.  informatizados;
- 7. Fornecedores não credenciados vs.  acordo com fornecedores;
- 8. Associação de franqueados vs.  conselho de franqueados (fomentada pelo franqueador).

**Some as vezes que você assinalou o segundo quadradinho e destaque o Grau de qualidade atingido por sua rede:**

Grau de Qualidade	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	QTotal
-------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	--------

Repare que a soma dos oito investimentos na estrutura de suporte aos franqueados indica o grau de qualidade obtido pela empresa franqueadora em sua estrutura e serviços. Nem todos esses investimentos são necessários para a abertura da primeira unidade da rede, mas poderão ser estruturados modularmente a partir do crescimento da rede. Caso todos esses serviços sejam oferecidos apenas informalmente ou simplesmente não sejam oferecidos, consideramos que a empresa atingiu um grau de qualidade Q0. Nesse caso, a chance de um serviço ser bem feito é baixa e dependerá basicamente do acaso. Os prazos para abertura de novas unidades franqueadas simplesmente não se tornam confiáveis, e é grande a probabilidade de atrasos e erros. Na medida em que a empresa franqueadora investe em sistemas de suporte à sua gestão, o seu grau de qualidade vai aumentando para Q1, Q2, até chegar a Q8, que seria a Qualidade Total. Mesmo nesse caso, a chance de tudo dar certo nos mínimos detalhes conforme planejado ainda não é de 100%, pois sempre podem ocorrer fatos incontrolláveis, devido, por exemplo, aos fatores externos, como mudanças na política do governo ou entrada de novos concorrentes. Mas a chance de erro nesse caso torna-se efetivamente menor. Estatísticas internacionais apontam para um risco de insucesso da ordem de 6% nessa circunstância.

O mesmo ocorre na estruturação do franqueador. Caso se tenha investido em algum dos 10 tópicos relacionados à estruturação da rede, a chance de o franqueado perder menos em épocas de crise e ganhar mais em períodos de fatura aumenta consideravelmente.

### 3.2.1 E para ser master franqueado?

Sistemas de *franchising* abrangendo múltiplos níveis (franquia master, desenvolvimento de área e *subfranchising*) costumam ser utilizados no desenvolvimento de territórios longe da sede do franqueador, por exemplo, para um Estado ou grupo de Estados da Federação ou mesmo um país. Franquias internacionais têm ainda de prever um custo extra: a tradução e adaptação da documentação da franquia (Manuais, Contratos, Circular de oferta de franquia) aos padrões locais. Se a maioria dos franqueadores internacionais deixa essa tarefa nas mãos dos master franqueados locais, muitos se esquecem de prever o custo desse processo, e o custo derivado de erros decorrentes de um trabalho mal elaborado, conduzido por um master local inexperiente. A supervisão e a própria execução dessa tarefa, a nosso ver, ao contrário da prática atual, deveriam ser de responsabilidade da própria empresa franqueadora, já que se costuma cobrar taxas exorbitantes, em geral acima de US\$ 100,000, para se trazer empresas estrangeiras – sobretudo americanas e japonesas, ao contrário das europeias, que já têm uma visão distinta sobre a matéria, preferindo ganhar menos na taxa inicial – o que representa uma barreira ao fechamento do negócio – e mais sobre os *royalties*.

### 3.3 Quanto custa para se manter como franqueador?

Infelizmente, teremos de ir direto ao ponto: quem quer se tornar franqueador deve gastar dinheiro. Um bom dinheiro! E por muito tempo. E, o que é pior, não tem como escapar disso. No máximo, o que se pode fazer é espalhar no tempo as despesas. Mas evitar que elas ocorram, simplesmente não dá!

Desalentador? Talvez. Esclarecedor? Esperamos que sim. Afinal, alguém tinha de avisá-lo. Aquelas suculentas taxas iniciais de R\$ 5.000, R\$ 10.000, R\$ 30.000, R\$ 50.000, que tanto o atraíram de início, e até o motivaram, são exatamente o que o nome indica: taxas iniciais. Observe que nem toda essa entrada é líquida, sobretudo se você incluir nessa taxa parte dos serviços iniciais que você se propõe a prestar. E uma franquia não se sustenta sob nenhuma hipótese nas taxas iniciais, e sim na remuneração contínua do franqueador e dos serviços contínuos que ele oferece. Os *royalties* devem ser elevados o bastante para cobrir os custos dos serviços oferecidos. Se você não cobrar *royalties*, não terá remuneração contínua. Se você embutir os *royalties* no custo de seus produtos, eles parecerão caros aos olhos dos franqueados, que pensarão duas vezes diante de propostas de concorrentes de qualidade equivalente, quem sabe até superior. Por outro lado, se cobrar *royalties* muito elevados, você pode inviabilizar o negócio do franqueado. Sobretudo se você não contrabalançar os *royalties* elevados com

uma forte estrutura visando uma assistência contínua que gere um aumento de receitas ou uma redução de despesas que compense. *Royalties* fixos ajudam o franqueador em seu planejamento de fluxo de caixa e a manter sua estrutura de suporte de gestão, porém podem onerar o franqueado, que preferiria pagar um percentual sobre seu faturamento, compartilhando o risco com seu franqueador. E há franqueadores com dificuldades em apurar o faturamento real de seus franqueados, e que precisam tomar medidas para evitar o subfaturamento. Um sistema misto, que inclui um fixo mínimo ou um percentual sobre o faturamento, tem sido preferido em alguns ramos de atividade.

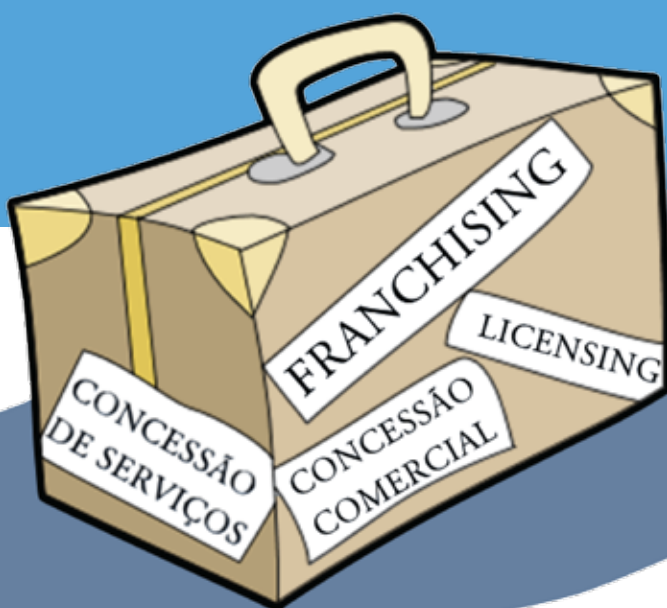
Para montar um sistema bem-sucedido e ganhar dinheiro, um franqueador deve investir na produção, em acordos com fornecedores, em treinamento e formação de pessoal, em publicidade e propaganda, em sistemas gerenciais informatizados, em qualidade. Os investimentos devem permitir a obtenção de economias de escala, ou seja, devem ter seu custo marginal decrescente na medida em que a rede cresce. Ou seja: caso invista em uma determinada praça e decida montar outras unidades nas proximidades, haverá economias de escala em propaganda. Mas caso invista de início em praças muito distantes umas das outras, tal economia de escala será menos evidente. O ramo alimentício é um dos que mais sofre o problema da dispersão geográfica.

Lembre-se de que há financiamentos disponíveis para franqueadores (Banco do Brasil, Caixa), além de outras fontes a serem verificadas previamente, como os clientes, fornecedores e parceiros.



Evite a estratégia da “ponta do iceberg”, aquela na qual o franqueador redige rapidamente uma Circular de Oferta e um Contrato e parte imediatamente para a venda de suas franquias (por exemplo, numa feira, conforme observamos no passado com relativa frequência), para depois começar a estruturar sua rede. Evite também o preciosismo de pensar em deixar tudo 100% perfeito antes de abrir a primeira unidade se isso for descapitalizar totalmente seu negócio. Um bom franqueador desenvolve um sistema operacional eficiente e mantém capital de giro para operar o negócio. Se você não detiver uma reserva de capital para isso, nem pense em começar. Franqueados satisfeitos serão seus principais vendedores, o sucesso das primeiras unidades serão fundamentais para que aconteçam novas aberturas. Lembre-se de que processos de franqueados descontentes e cientes de seus direitos estão se tornando a cada dia mais comuns e isso pode custar dinheiro e desgaste para sua imagem.

## 4. Gerações de franquia



## Por dentro das gerações de franquias

O sistema de *franchising* é bem-sucedido por várias razões. A principal é seu fundamento, que é muito simples: a concessão dos direitos de uso de uma marca associada à concessão dos direitos de venda de produtos ou serviços. Também de forma simplificada, a atratividade da franquia será proporcional à força reconhecida de uma marca, e quanto mais diferenciados e atraentes forem os produtos e serviços associados a ela.

Alguns modos de franqueamento modificaram-se ao longo do tempo e essas mudanças ocorreram em dois sentidos complementares. Primeiramente, a uniformização de padrões de qualidade relacionados à operação, administração e comercialização, até atingir a sofisticação da franquia de negócios completamente formatados. Todos os procedimentos relacionados a um determinado negócio, desde antes da montagem até a manutenção eficaz de sua operação, são previamente definidos e devem ser obedecidos para que o empreendimento obtenha sucesso. Em um segundo momento, a evolução ocorreu por meio da permeabilidade do sistema, ou seja, a capacidade de troca de informações construtivas entre os participantes da cadeia, o franqueador, os franqueados e demais fornecedores. Esse intercâmbio visa diretamente ao incremento da eficiência do sistema como um todo. Algumas pessoas classificaram essas modificações no sistema de *franchising* como uma evolução, o que possibilitou sua categorização em até seis gerações, sendo a primeira a mais simples.

### Classificação das Operações de *Franchising*

Coexistem, no mercado brasileiro, franquias que se encontram em seis estágios diferentes de desenvolvimento e profissionalismo. Para efeitos didáticos, as franquias são divididas em seis gerações, a saber:

**Franquia de Primeira Geração (ou Franquias de Marca e Produto)** – trata-se de um sistema alternativo (e não exclusivo) de distribuição de produtos ou serviços. O franqueador licencia sua marca ao franqueado e distribui seus produtos ou serviços sem exclusividade, ou seja, os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em outros varejistas ou prestadores de serviços que não os franqueados.

Caracterizam-se pela licença de uso de marca e pouco suporte ao franqueado. São aquelas em que não há exclusividade em favor do franqueado. Os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda, inclusive em lojas multimarcas. É comum entre fornecedores de produtos cujo mix não é amplo o suficiente para sustentar sozinho os custos operacionais de uma unidade.

**Franquias de Segunda Geração** (Os norte-americanos chamam esse tipo de franquia de *Traditional/Franchises*). Oferecem um pouco mais de suporte ao franqueado. Geralmente o franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do

franqueador e os *royalties* e taxas de promoções estão embutidas no preço da mercadoria. Diferentemente da primeira, os produtos ou serviços são encontrados apenas nos estabelecimentos que integram a rede que opera sob a marca licenciada pelo franqueador.

Assim como ocorre com as franquias de 1ª Geração, a ênfase continua na licença de uso de marca associada à revenda de certos produtos ou à prestação de certos serviços (que quase sempre envolvem a utilização de produtos, equipamentos ou insumos fornecidos pelo próprio franqueador). A diferença básica entre esses dois tipos de franquia reside no fato de que, nas franquias de 2ª Geração, os produtos ou serviços é que são a razão de ser do negócio. Pode ser uma franquia de revenda ou distribuição exclusiva, e é muito comumente utilizada no segmento de confecções e acessórios.

A tendência é que as empresas que se utilizam desse esquema de atuação acabem optando por evoluir para o patamar seguinte, as Franquias de 3ª Geração. Aliás, muitas já o fizeram, ou estão fazendo.

**Franquias de Terceira Geração (também chamadas de Franquias de “Formato de Negócio”, ou de “Business Format Franchises”)** – além da licença de uso de marca, o franqueador repassa *know-how* operacional a toda a sua rede, prestando serviços de assessoria e acompanhando de perto o dia-a-dia das operações dos franqueados. A essência das franquias desse tipo está na transferência do *know-how* desenvolvido pelo franqueador ao franqueado, em tudo o que diz respeito à instalação, operação e gestão de um negócio como o que será implantado e operado pelo franqueado. Trata-se de um tipo de franquia no qual costuma existir um espírito de parceria e equipe na rede.

Em uma típica franquia de 3ª Geração, todos os métodos, processos e sistemas relacionados ao negócio que o franqueado vai instalar e operar são previamente desenvolvidos e testados na prática, pelo franqueador, para depois serem transferidos ao franqueado por meio de treinamento, manuais, consultoria de campo e mais uma série de outros mecanismos e ferramentas.

O objetivo, no caso, é garantir a manutenção em toda a rede de estabelecimentos que venha a ser instalada, com um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade, tanto visual quanto operacional, que assegure a eficiência e a eficácia de todas as franquias. O que se espera é que essas franquias sejam um bom negócio para os respectivos franqueados e também para o franqueador.

**Franquias de Quarta Geração (também denominadas de Franquias de Rede de Aprendizado Contínuo)** – destacam-se pela quantidade e qualidade dos serviços prestados. São franquias que possuem Conselho de Franqueados, que participa das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca. É comum no segmento de Educação e Treinamento. A padronização tem base na conscientização e na motivação da rede. É o tipo de franquia que agiliza a solução de problemas e o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos e essenciais

à sobrevivência dos negócios. O nível de profissionalização é alto, de acordo com a tendência de mercado e oferece pouco risco. Há uma grande assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de *marketing* com terceirização de serviços especializados.

Nesse tipo de franquia, as regras do dia a dia são menos rígidas (naquilo em que a rigidez não é essencial). A padronização tem menos base no típico esquema de “comando e controle” e mais na conscientização e na motivação da rede. O funcionamento e a padronização da rede estão fundamentados mais no senso de Missão e em Valores (esses sim, bastante rígidos, especialmente naquilo que afete a “essência competitiva” da organização), em objetivos claros e compartilhados e em relacionamentos fundados no respeito mútuo.

A troca de informações entre franqueador e franqueados é contínua, sendo um caminho de duas mãos. A comunicação entre os franqueados (e desses com o franqueador) não é apenas tolerada, mas estimulada o tempo todo. Esse fato ocorre no que diz respeito à participação dos franqueados em certas decisões estratégicas.

As franquias de 4ª Geração bem estruturadas fazem uso de tudo aquilo que as franquias de 3ª Geração têm de melhor, ao mesmo tempo em que oferecem mais liberdade de atuação à rede. É evidente que, para que as coisas funcionem adequadamente, os franqueadores que optarem por esse tipo de sistema deverão estar ainda mais atentos aos processos de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e monitoramento de seus franqueados.

Tais redes de franquias contam com a participação ativa dos franqueados no processo de tomada de decisões estratégicas. Essa mudança de postura acontece em um momento em que a quantidade e a velocidade de circulação das informações são muito maiores, como consequência de novas tecnologias trazidas pela internet e outros meios de comunicação. A disseminação de *know-how*, foco das redes franquadoras, pode ser feita de uma forma extremamente barata e eficiente por parte do franqueado, pois ele tem acesso a todos os membros da rede, facilitando a mobilização para discussão de assuntos relevantes ao cotidiano das operações.

Atualmente, no sistema de *franchising*, a relação entre franqueador e franqueado é de extrema interdependência. O franqueador é quem desenvolve e promove constantemente o negócio, transformando o conhecimento gerado pela rede em ações eficazes. Já o franqueado é quem “faz acontecer” o negócio, dedicando-se a ele e colaborando com o franqueador na busca de diferenciais competitivos.

As franquias de 4ª Geração estão apenas surgindo. Mas tudo indica que a tendência natural será a evolução, por parte de muitas das redes que se encontram em estágios inferiores, para esse estágio mais elevado. Isso porque esse tipo de franquia agiliza a solução de problemas e o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos essenciais à sobrevivência dos negócios em um mercado em que as

coisas acontecem e mudam em um ritmo cada vez mais alucinante.

**Franquias de Quinta Geração** – o consultor Marcelo Cherto define as franquias de quinta geração como franquias sociais, voltadas para a disseminação em diversos locais, e sob a responsabilidade de diversas pessoas e organizações. São as atividades de entidades beneficentes bem estruturadas. Daniel Plá as define como franquias de 4ª Geração que têm a garantia de recompra pelo franqueador. Isso só é viável quando o franqueador é detentor do ponto comercial (proprietário ou locatário, que aluga ou subloca ao franqueado).

**Franquias de Sexta Geração (muito além das franquias)** – durante anos, quando se falava em franquia, era comum se pensar apenas em lanchonetes, lojas de perfumes, de roupas e de mais um ou outro segmento. A imagem do *franchising* ficou, por muito tempo, associada ao pequeno varejo. Contudo, esse é apenas mais um dos mitos que cercam o sistema.

Nos últimos tempos, tem sido comum observarmos grandes corporações utilizando boa parte das ferramentas e técnicas que são peculiares ao sistema de *franchising* para implantar, desenvolver e/ou gerir seus canais de distribuição, notadamente redes de negócios (redes de vendas, de representantes, de agentes, de *dealers* etc.) por meio das quais escoam seus produtos e interagem com o mercado consumidor de seus produtos e/ou serviços.

Tais organizações percebem que isso lhes permite criar e manter diferenciais competitivos, que já não conseguem obter usando os meios tradicionais. E isso tende a se intensificar. Afinal, os tempos de concorrência feroz não são apenas “nuvens passageiras”. Daqui para frente vai ser assim. E empresas de todos os portes e de todos os ramos de atividade terão de usar toda sua criatividade para encontrar saídas para sobreviver e prosperar, diferenciando-se de seus concorrentes.

A essa utilização de técnicas e ferramentas típicas das melhores operações de franquia para o aperfeiçoamento de redes de negócios e de canais de *marketing* formados por outros tipos de parceiros – com exceção dos franqueados – dá-se o nome de Franquias de Sexta Geração.

## 4.1 Diferenças entre *franchising* e outros sistemas semelhantes

É muito comum o sistema de *franchising* ser confundido com outros sistemas semelhantes, que são geralmente utilizados em situações diversas.



## 4.1.1 Principais elementos que compõem um sistema de *franchising*

### Licença de uso da marca

A marca utilizada pelo franqueador para identificar seu negócio deve ter sido depositada junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi). A concessão do direito de uso da marca a terceiros é um pressuposto do sistema.



Mas atenção! O registro de uma marca no Brasil pode levar muitos anos, em que pese o Inpi informar que esse processo está sendo agilizado. Caso sua marca esteja somente requerida, e não registrada, e caso haja qualquer impedimento ao registro de sua marca que surja ao longo do processo, você poderá precisar criar e registrar uma outra marca e ainda indenizar seus franqueados.

### Plano de Negócios e Plano de *Marketing*

Cabe ao franqueador propor um plano de negócios e um plano de *marketing* aos interessados em aderir a sua rede. Esse fato inclui determinar o dimensionamento físico e financeiro do negócio, a partir das experiências anteriores, testadas e comprovadas em suas unidades-piloto.



Mas atenção! Os franceses consideram que uma empresa está preparada para expandir sua rede em parceria com terceiros somente depois de passados dois anos do início da operação de pelo menos três unidades-piloto, instaladas em locais dos mais diversos (rua, shopping, local de temporada). Mas, como não existe qualquer tipo de regulamentação sobre este tema no Brasil, há sempre algumas que franqueiam seu negócio ainda na fase de projeto, sem ter sequer montado uma unidade-piloto, ou com muito pouco tempo de operação. Essa prática é altamente desaconselhável e não deve ser incentivada sob nenhuma hipótese, em razão dos elevados índices de insucesso resultantes dessa forma temerária de expansão de negócios. Lembre-se de que um pequeno problema, fácil de resolver quando o negócio é pequeno, cresce exponencialmente com a ampliação do negócio. Algumas pessoas pensam em franquear conceitos que não se enquadram nesse sistema de negócios, como modismos ou tecnologias ainda não consolidadas. Você pode até turbinar seu crescimento nesses casos. Mas lembre-se de que a desmobilização depois do pico pode não atender às expectativas iniciais dos envolvidos, gerando muito estresse e frustração. Seria mais ou menos como cair de um degrau mais alto da escada, o que pode representar uma experiência muito mais penosa do que você imagina.

## Taxa inicial de franquia

O franqueado paga ao franqueador uma taxa inicial de franquia referente à adesão à rede.

A taxa inicial é composta de uma remuneração pela transmissão do direito de uso da marca e do *know-how* técnico e comercial; pelo treinamento inicial do franqueado, e pela assistência técnico-administrativa na abertura do novo negócio.



Na medida em que a rede se expande e a marca passa a se tornar mais conhecida, e os serviços iniciais comprovam sua eficácia em praças com diferentes características, a taxa de franquia tende a se valorizar.

## Taxas contínuas de franquia

O franqueado paga ao franqueador uma taxa contínua de franquia (*royalties*) referente à adesão e à rede.

A taxa de *royalties* representa uma remuneração pela supervisão e acompanhamento contínuos do negócio por parte do franqueador e pelos esforços de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e procedimentos operacionais. Representa uma garantia de valoração da marca e do *know-how* e da manutenção do poder competitivo do negócio.

Os recursos destinados ao fundo publicitário deverão ser empregados pelo franqueado na veiculação de material publicitário e promocional produzido sob a estrita supervisão do franqueador.



Alguns franqueadores cobram outros tipos de taxas contínuas, como taxa de publicidade e taxa sobre compras.

## Suporte permanente e pró-ativo

Mesmo que o franqueado não peça formalmente, o franqueador deverá prestar serviços de consultoria de campo após a fase de instalação do negócio. Não fosse por esse detalhe, o sistema de *franchising* e o sistema de concessão comercial não teriam outras diferenças, além do fato de serem regulamentados por legislações distintas.



Até 1994, não havia franquias no Brasil do ponto de vista legal, tendo sido esse sistema regulamentado pela Lei 8.955, de 15/12/1994, conhecida como Lei Magalhães Teixeira.

## Relação de *marketing* contratual

O sistema de *franchising*, ao ser entendido como um diferencial no sistema de distribuição da empresa, pode ser entendido como uma ferramenta de *marketing*. Ao mesmo tempo, não se trata de um acordo informal, devendo o relacionamento entre as partes ser formalizado por escrito na forma contratual. Por essa razão, o sistema de *franchising* pode ser entendido como uma relação de “*marketing* contratual”.

### 4.1.2 Outros sistemas semelhantes

#### Concessão Comercial ou de Serviços

Sistema mais próximo, porém menos evoluído que o sistema de *franchising*, sobre o qual os tribunais se referiam antes da regulamentação do sistema de *franchising* no Brasil, em 1995. A diferença básica com franquias é a ausência de um sistema obrigatório de formação, treinamento e assistência técnica permanentes. As concessões simples e as concessões exclusivas costumam ser confundidas com as franquias de primeira ou de segunda geração. A partir da vigência da Lei do *Franchising*, muitas redes preferiram não adaptar seus sistemas, mantendo o formato jurídico da concessão. Essa foi uma situação muito comum no segmento de confecção e acessórios. Várias redes desses segmentos migraram do sistema de *franchising* para o sistema de concessão comercial a partir de 1995. Algumas empresas desse segmento denominam o sistema que utilizam de “rede de valor”, mantendo um mix de produtos mais aberto e pinçando elementos do sistema de *franchising* sem dar essa denominação ao sistema que utilizam.

#### Licenciamento

O sistema de licenciamento é muito próximo ao de *franchising*. É geralmente associado mais a um produto do que a um negócio, mas pode ser utilizado nos dois casos. Trata-se de uma técnica muito utilizada em nível promocional para a venda de brindes ou, por exemplo, de camisetas ou brinquedos, que serão mais vendidos com a aplicação de imagens ou desenhos de celebridades como o “Snoopy” ou a “Xuxa”. Contudo, faz parte do sistema de *franchising* o licenciamento de uma marca ou patente associada a um negócio. Franquias internacionais utilizam a expressão *licensing* internacional em países onde o sistema de

*franchising* ainda não está regulamentado, ou quando não há intenção de enquadrar seu contrato à legislação do país destino.



Com base nos tipos de serviços mais comuns prestados a franqueados (base: classificação ABF), anote os tipos de serviço que considera importante no caso específico de seu negócio. Verifique sua correlação com a geração de franquias mais apropriada para seu negócio. Note que essa correlação está mencionada a título de mera referência, pois nem sempre é exata, podendo existir variações de acordo com a rede:

Serviços iniciais e contínuos	Gerações					
	1	2	3	4	5	6
MA Licença de uso da marca	x	x	x	x	x	x
AJ Apoio Jurídico			x	x		x
C Compras	x	x	x	x	x	x
EI Escolha de instalações e equipamentos		x	x	x		x
FI Apoio na obtenção de Financiamento				x	x	x
MP Material promocional			x	x	x	x
OM Orientação sobre métodos de trabalho a utilizar			x	x	x	x
PA Projeto arquitetônico para a nova franquia		x	x	x		x
PF Projeto financeiro para a nova franquia			x	x	x	x
PM Projeto mercadológico			x	x	x	x
PN Projeto organizacional da nova unidade			x	x	x	x
PO Projeto de operação/produção para a nova unidade			x	x	x	x
PP Propaganda e publicidade			x	x		x
SP Seleção de pontos			x	x		x
TR1 Treinamento inicial	x	x	x	x	x	x
TR2 Treinamento permanente			x	x		x
AP Aprendizado contínuo				x	x	

Fonte: Elaboração própria.





**Assinale com um X quais as modalidades a seguir poderiam ser desenvolvidas para seu negócio:**

- Franquia individual: para Pessoa Física (ex.: aulas de inglês para crianças em domicílio);
- Franquia escolar: instalada dentro de uma escola;
- Franquia *in company*: instalada dentro de uma empresa;
- Franquia semiexclusiva (*shop in shop/corner*): instalada dentro de outra loja. No caso do *shop in shop*, existe um caixa separado da loja principal, ao contrário do *corner*;
- Franquia móvel: instalada dentro de um veículo, ou que possa ter sua localização mudada facilmente;
- Franquia de conversão: mudança de bandeira de um negócio independente;
- Franquia combinada: duas redes de franquia operando em um mesmo local;
- Multilevel franchising* : Presença de um intermediário entre o franqueador e o franqueado, em um determinado território.

Existe em várias modalidades:

master (concede e supervisiona franquias em um território);

desenvolvedor de área (explora unidades próprias e franqueadas em um território);

subfranquia (atua praticamente como o franqueador, assumindo todas as funções, geralmente se aplica em territórios distantes, explorado por empresas muito bem estruturadas e com experiência no ramo);

distribuidor regional (mantém basicamente um estoque regulador de produtos e abastece as unidades em uma determinada região).

## 5. Fatores-chave de sucesso



## 5.1 Perfil do franqueado

O perfil do franqueado varia de acordo com a rede. No entanto, a maioria delas busca pessoas com algumas características em comum:

### Procura-se compulsoriamente:

- Gestor direto do negócio, ou contratação de gerente com participação;
- Comprometimento de menos de 50% de seu patrimônio pessoal;
- Conhecimento básico do mercado;
- Bom nível de sociabilidade;
- Bom trato com o público em geral.

### Procura-se preferencialmente:

- Conhecimentos básicos de informática e/ou idiomas, se necessário;
- Experiência anterior no ramo (para franquias de conversão);
- Outras peculiaridades, conforme o ramo.

### No que o franqueado será avaliado preliminarmente:

- Pelas entrevistas pessoais;
- Pelos resultados obtidos na análise da ficha cadastral;
- Pelos resultados da análise de crédito (ref. comerciais, ref. pessoais, SPC/Serasa);
- Pelos resultados obtidos nos testes de autoavaliação e análise comportamental;
- Por seu desempenho na fase de treinamento inicial, conforme previsto em contrato (opcional).

### De acordo com o Instituto *Franchising*, são estas as principais informações solicitadas ao candidato:

- 22% Experiência profissional;
- 22% Dados financeiros;
- 14% Dados pessoais;



- 9% Formação;
- 6% Referências;
- 5% Disponibilidade de tempo;
- 5% Expectativas;
- 4% Conhecimento sobre *franchising*;
- 4% Dados do cônjuge;
- 4% Habilidades específicas;
- 2% Conhecedor da região do ponto de venda;
- 3% Outros.

**Da mesma forma, estas são as características encontradas nos bons franqueados:**

- 18% Boa comunicação;
- 14% Trabalho em equipe;
- 10% Capacidade de desenvolvimento de pessoas;
- 10% Liderança;
- 10% Organização;
- 9% Negociação;
- 7% Flexibilidade;
- 7% Obediência às regras;
- 5% Outros;
- 4% Saber ouvir;
- 4% Criatividade;
- 2% Gerenciamento do tempo.

Repare que a busca é por franqueados com perfil ao mesmo tempo flexível e com capacidade de seguir instruções, obedecendo às regras impostas pela rede, no intuito de obter um grau adequado de padronização do processo de elaboração da escala operacional.

## 5.2 As chaves da excelência em franquia

Segue o quadro com os dez principais fatores de sucesso das empresas franqueadoras no Brasil: oito fatores internos e dois externos, de acordo com estudo publicado em 2002 pelo autor da presente cartilha, com base em estudo originalmente desenvolvido por Claude Nègre, na França. Entenda esses pontos como metas a serem atingidas ao longo da história de sua franquia.



**Assinale com um X quais os fatores internos e externos que você consegue identificar em seu negócio:**

### Fatores internos

- 1) A adequabilidade estratégica e tática da opção pelo sistema *franchising*, em linha com as características intrínsecas do negócio e do mercado;
- 2) A qualidade dos produtos e dos serviços, e este é um pré-requisito e não um diferencial;
- 3) Um consumidor que percebe e valoriza o diferencial criado pela empresa;
- 4) Um processo eficiente de seleção de franqueados;
- 5) Um programa de treinamento eficiente e bem-estruturado, ajustado conforme o perfil do franqueado selecionado;
- 6) O planejamento e controle do desenvolvimento da rede;
- 7) Franqueados que respeitam o *know-how* acumulado pelo franqueador e que apreciam o controle e a supervisão por ele exercidos;
- 8) Um processo de inovação e desenvolvimento contínuos.

### Fatores externos

- 9) O forte crescimento do setor de atividade;
- 10) Evoluções tecnológicas viabilizando novos conceitos.

## 5.3 Risco e retorno

### Os cinco fatores de sucesso do franqueado

Contudo, qualquer franqueado deveria saber que são cinco os fatores que levam o negócio ao insucesso. Somente cinco fatores que explicam 99% dos fechamentos de empresas franqueadas no Brasil. Caso ele consiga controlar esses fatores, dificilmente seu negócio não progredirá. São eles:

1) **O ponto/potencial de mercado:** o local onde seu negócio será montado determina o patamar básico de faturamento do negócio. O mesmo negócio, colocado em lugares distintos, pode faturar mensalmente R\$ 10 mil, R\$ 50 mil, R\$ 100 mil ou nada! As características do ponto e do mercado por si só determinam esse patamar.

2) **A capacidade empreendedora e administrativa do franqueado e de seus gerentes:** segundo nossas observações, se o ponto determina que o negócio deve faturar na faixa de R\$ 50 mil com lucro de R\$ 10 mil, no caso do comércio varejista, a gestão praticada por um excelente administrador, em média, aumentará o faturamento do negócio para R\$ 65 mil, ou seja, 30% a mais com lucro de R\$ 20 mil. Um mau gestor conseguirá um faturamento de R\$ 35 mil, ou seja, 30% a menos com lucro de R\$ 2 mil. É o segundo fator em ordem de importância. O valor de R\$ 18 mil, ou seja, a diferença entre o lucro no melhor e no pior caso, é considerado um “sobre lucro” decorrente da capacidade empreendedora e administrativa do franqueado e seus gerentes.

3) **O capital inicial empatado no negócio e a disponibilidade de capital de giro:** o capital é o que faz a coisa girar, e a falta de capital de giro faz a roda emperrar. Um franqueado que invista mais do que 70% de seu capital em um negócio pode se ver sem capital de giro no período das vacas magras, tendo de redimensionar seu negócio (*downsizing*) ou mesmo ter de vendê-lo. Note que a falta de crédito se enquadra neste quesito.

4) **A expectativa das partes antes de assinar o contrato:** o franqueado que achava que bastava passar na empresa uma vez por semana para fazer um saque na caixa ou o franqueador que achava que poderia cobrar R\$ 25 mil de taxa de franquia e dar uma orientação genérica a seu franqueado ficam perplexos diante da realidade dos fatos. A melhor maneira de evitar essa situação é a confecção de um Plano de Negócios, no qual se especifique que a divisão de tarefas e responsabilidades entre as partes antes da assinatura do contrato de franquia.

5) **A presença de sócios que não se conhecem muito bem ou que não tenham um vínculo muito forte,** como um grau de parentesco por exemplo. É por essa razão que o sistema de cooperativas de franqueados, no qual até dez pessoas que não se conheciam tornavam-se sócios de um *fast-food* não tinha a menor chance de dar certo. Mas, sociedades entre um sócio investidor e alguns sócios gerentes que trabalharam no mesmo banco e saíram por um Programa de Demissão Voluntária (PDV) também se enquadram nesta categoria!

## Principais riscos do sistema:

Ponto de vista do franqueador	Ponto de vista do franqueado
Mau uso de sua marca e sistema	Canibalismo, competição da marca com ela mesma ( <i>intrabrand competition</i> );
Dificuldade de controle: padronização de processos X sensibilidade às diferenças regionais = visão estratégica;	Risco do fornecedor único: poder de barganha, interrupção no abastecimento ( <i>one supplier risk</i> );
Exploração inadequada do território concedido ao franqueado (exclusividade ou preferência);	Risco comercial inerente à operação.
Concorrência desleal durante ou após a vigência do relacionamento entre as partes.	

## 5.4 Relacionamento franqueador–franqueado

Conforme alertamos anteriormente, o franqueado não é sócio nem funcionário do franqueador. O relacionamento entre franqueador e franqueado é de outra natureza.

Trata-se de um relacionamento variável com o tempo. É determinado por fatores externos (como por exemplo, a situação econômica), assim como, ciências do franqueador, de seu sistema ou suporte ou, de outro, pela incorreta execução do *know-how* do franqueador.

Tipos de relacionamento:

Fase da dependência: paternalista;

Fase da independência: questionamentos;

Fase da interdependência: novos papéis;

Diferenças nos estilos administrativos.

O publicitário Denis Santini nos lembra que, de acordo com Gregory Nathan, são seis os estágios de desenvolvimento do relacionamento entre franqueador e franqueado:

1) Estágio *Glee* (Alegria) – a forma de pensar do franqueado é mais ou menos esta: “Estou muito feliz com nosso relacionamento. Você (o franqueador) realmente se preocupa com o meu sucesso e cumpriu tudo o que prometeu. Estou empolgado com o meu novo negócio e cheio de esperança”.

2) Estágio *Fee* (Taxa) – “Apesar de estar ganhando dinheiro, o fato de ter de pagar royalties está me desmotivando”.

3) Estágio *Me* (Eu) – “Sim, estou tendo sucesso. Mas o meu sucesso é resultado do meu trabalho. Mesmo sem sua ajuda, eu seria bem-sucedido”.

4) Estágio *Free* (Livre) – “Não gosto de todas essas restrições que você impõe sobre a forma como conduzo minha franquia. Fico frustrado e aborrecido com suas interferências constantes. Quero fazer as coisas do meu jeito e expressar minhas próprias ideias”.

5) Estágio *See* (Ver) – “Posso perceber a importância de seguir o sistema. E reconheço o valor de seus serviços de suporte. Vejo que se cada um dos franqueadores fizesse as coisas como bem entendessem, os padrões desapareceriam e perderíamos nossos diferenciais competitivos”.

6) Estágio *We* (Nós) – “Precisamos trabalhar juntos (franqueador e franqueados) para tirar o máximo proveito de nosso relacionamento comercial. Preciso de assistência específica em determinadas áreas para desenvolver meu negócio, mas também tenho algumas ideias que gostaria que você levasse em consideração”.

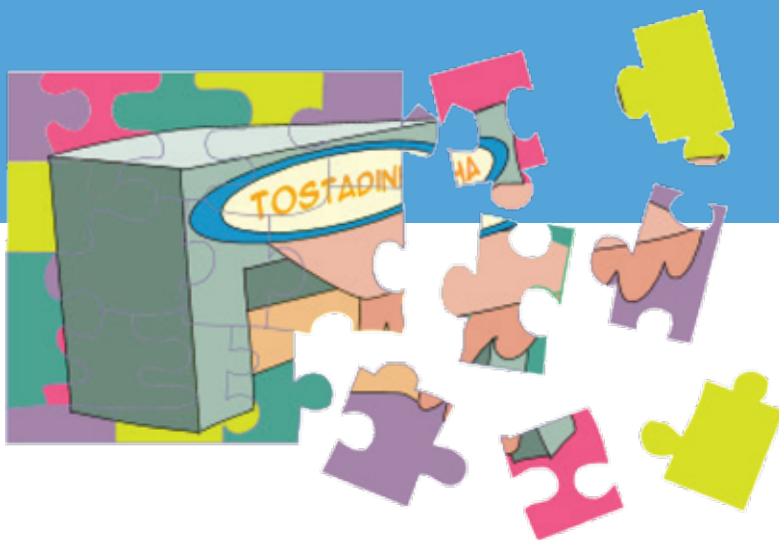




O segredo consiste em evoluir da fase *Free* para a fase *See*, passando de uma situação conflituosa para uma posição de interdependência motivadora para as partes. Pense nisso!



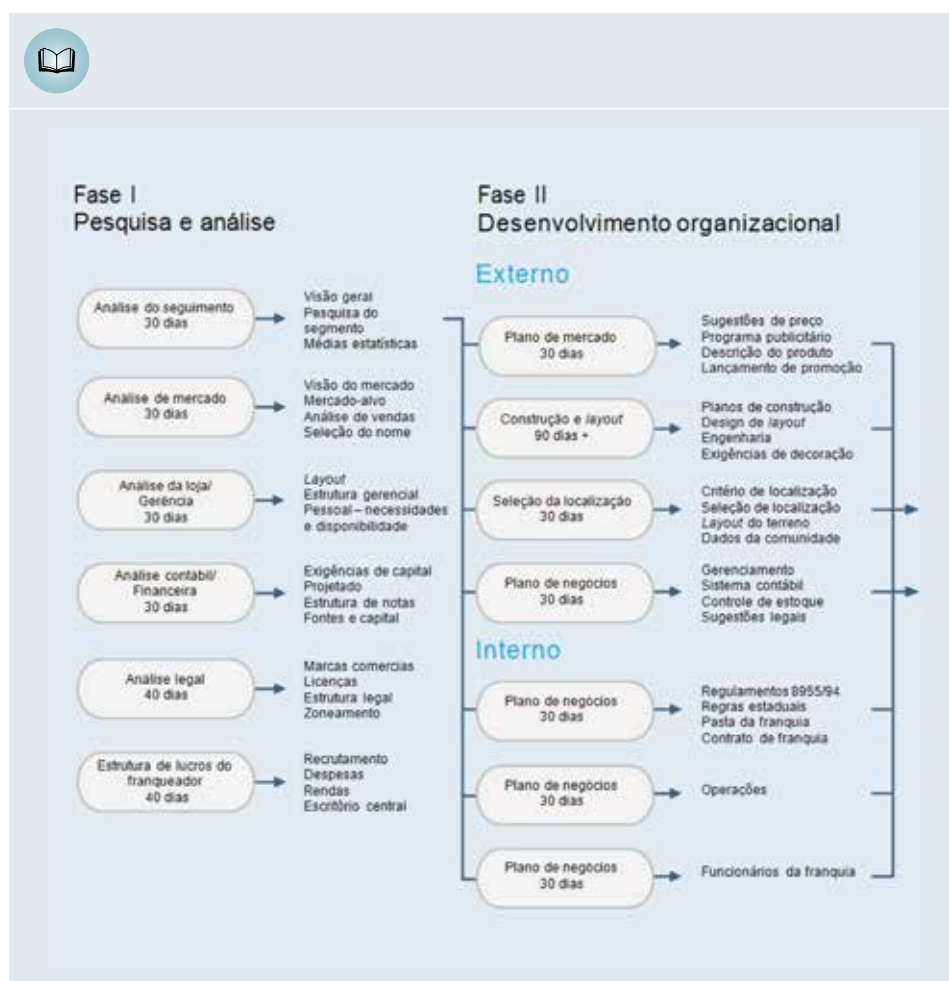
## 6. O processo de formatação de uma franquia



## 6.1 Fluxograma de processo de formatação de uma franquia

O fluxograma de processo de formatação de uma franquia apresenta uma sequência que ilustra cada uma das fases a serem completadas antes de um franqueador abrir uma operação franqueada. Tais fases podem ser adaptadas em razão das especificidades de cada negócio. Caso o processo de formatação siga essas etapas, é muito provável que o franqueador otimize seus resultados.

### Plano de franquia







Na visão de Justis e Judd, o processo de formatação de uma franquia envolve diversas fases. Saiba quais são elas:

### Fase I: Pesquisa e análise

Esta fase inclui um estudo de viabilidade econômico-financeiro e de atratividade mercadológica que deve apontar a adequabilidade estratégica e tática da opção

pelo sistema de *franchising*, diante das características intrínsecas do negócio e do mercado. Deve ser elaborado um estudo do mercado e da concorrência, além de um dimensionamento físico-financeiro do negócio a ser franqueado, com base nas experiências piloto, além da estrutura necessária para o franqueador.

## Fase II: Desenvolvimento organizacional

Esta fase engloba os fatores internos e externos necessários para o desenvolvimento do sistema de *franchising*. Com base na análise dos aspectos legais, fiscais, contábeis, logísticos e ambientais que posuir no negócio, e da análise do perfil mínimo e do perfil ideal do franqueado, identifica-se quais os aspectos da organização que ainda devam ser desenvolvidos ou aprimorados para que franquias possam ser concedidas. Quase todas as empresas passam por ajustes em sua organização para que possam franquear seu conceito. A resultante dessa tarefa é a elaboração de um plano de negócios ou de um plano de franquia.

## Fase III: Marketing para franqueados

Nesta fase, é desenvolvida a estratégia de apresentação do negócio para o franqueado em potencial e o Plano Diretor de Comercialização de Franquias. A estratégia de comunicação para captação de franqueados é definida nessa fase. Além disso, a equipe que atenderá franqueados potenciais deverá ser capacitada nesta fase.

## Fase IV: Seleção do franqueado

O processo de seleção de franqueados é definido nesta etapa e inclui a análise do perfil pessoal, profissional, financeiro e comportamental do franqueado. São definidos os critérios e os meios a serem utilizados no processo seletivo: entrevistas, análise de crédito, análise documental etc. Devem ficar claras as razões pelas quais um franqueado terá sido ou não selecionado, além das informações qualitativas que poderão ser aproveitadas na fase de capacitação do franqueado. Um franqueado com facilidade em *marketing*, porém, com dificuldades em RH, poderá ter seu programa de capacitação ajustado de acordo com essas particularidades.

## Fase V: Construção e treinamento

Enquanto o franqueado e sua equipe passam pelo programa de treinamento ou, em alguns casos, antes mesmo dessa fase, o franqueador deve avaliar o ponto e/ou o potencial de mercado da unidade franqueada – diretamente ou com o apoio de uma empresa especializada em *geomarketing*. Com o apoio de um escritório de arquitetura, deve estimar os custos de reforma do local e ajustar seu plano de negócios e suas projeções financeiras para a localidade específica. Esses servi-

ços podem ser prestados após a assinatura do contrato ou serem antecipados por meio da assinatura de um protocolo de intenções ou pré-contrato. É cumprido nesta fase um detalhado *check-list* pré-operacional, envolvendo os procedimentos de montagem e instalação do negócio.

## Fase VI: Início e acompanhamento

A partir da inauguração do negócio, deve ser colocada em prática uma campanha de *marketing* de lançamento e ações de acompanhamento contínuo, em caráter pró-ativo, ou seja, independentemente de solicitações formais por parte do franqueado (lembrando que acompanhamento exclusivamente reativo caracteriza o sistema de concessão comercial e de serviços).

### 6.2 Tipos de prestadores de serviços que um franqueador pode precisar

Informamos a seguir quais os tipos de serviços que um franqueador pode precisar contratar em alguma fase da expansão de seus negócios.



**Assinale com um X quais desses prestadores de serviços você já trabalha e com quais você precisará trabalhar:**

- 1. Consultoria em *franchising*;
- 2. Consultoria em planejamento estratégico;
- 3. Consultoria em *marketing*;
- 4. Consultoria financeira;
- 5. Consultoria em Engenharia de Produção;
- 6. Escritório de advocacia e de marcas e patentes;
- 7. Escritório de arquitetura, *design* e/ou comunicação visual;
- 8. Gerente comercial ou suporte à comercialização terceirizado;
- 9. Serviços de *geomarketing* e pesquisas de mercado;
- 10. Corretores de imóveis, administradoras de *shopping centers*;
- 11. Gerente de treinamento ou suporte de treinamento e capacitação terceirizado;
- 12. Consultoria em RH (recrutamento e seleção de pessoal, relacionamento franqueador–franqueado, desenvolvimento de RH, mediação de conflitos);
- 13. Construtoras, Escritórios de Engenharia e acompanhamento da instalação;
- 14 . Assessoria em informática (*hardware/software/serviços/web/SIG*);
- 15. Escritório de contabilidade e auditoria;
- 16. Negociação com terceiros (seguradoras, corretoras...);
- 17. Agência de publicidade e assessoria de imprensa;
- 18. Assessoria em eventos (inauguração, feiras e convenções, Relações Públicas);
- 19. Serviços de *marketing* no ponto de venda *merchandising*, vitrinismo);
- 20. Fornecedores de mercadorias para revenda (além do próprio franqueador);
- 21. Consultor de campo ou suporte de gestão terceirizado;
- 22. Serviços de auditoria de redes/de varejo;
- 23. Consultoria em qualidade e produtividade;
- 24. Fornecedores de serviços especializados (gráficas, embalagens, agências de turismo etc.);
- 25. Comércio exterior/estudos de mercado internacional.

## 6.3 Perfil da equipe da franqueadora

Além do dono da empresa franqueadora, as pessoas que administrarão a franquia podem ser funcionários ou prestadores de serviços contratados. Os tipos de prestadores de serviços já foram apresentados. Veja a seguir quais são as funções-chave.

### O gerente de *franchising*

Encontrar um gerente de perfil adequado para administrar uma rede de *franchising* é um dos maiores desafios encontrados pelas franquias brasileiras. Afinal, não é fácil encontrar no mercado um profissional dotado de características tão peculiares como aquelas exigidas ao ocupante deste cargo. É importante ter em mente que qualquer esforço praticado para recrutar, selecionar, formar e avaliar um gerente de *franchising* pode propiciar resultados positivos altamente significativos para a rede como um todo.

### Um gerente de *franchising* deve possuir ou desenvolver a habilidade de integrar os dois aspectos a seguir:

**Capacidade de síntese e de abstração**, promovendo a integração entre franqueador e franqueados com base em uma estratégia de desenvolvimento global estabelecida pelo franqueador;

**Capacidade técnica-operacional de organização** de sistemas de gestão comercial, flexíveis e perenes, assegurando a correta transmissão do *know-how* comercial, capaz de transformar o conceito da franquia em realidade econômica e humana, vivida e praticada pela rede.

Em outras palavras, o franqueador deve procurar uma pessoa que domine perfeitamente o lado técnico do negócio, tenha poder de fogo, exerça funções operacionais e que complemente esse seu lado prático com uma visão sistêmica e abrangente do negócio como um todo. Difícil de encontrar? Sim, seguramente. Tanto que redes pequenas, incapazes de arcar com os custos de profissional tão gabaritado, acabam por concentrar todas as funções específicas de um gerente de *franchising* nas mãos do próprio empreendedor. Essas são aquelas pequenas redes em que o principal executivo é também o responsável pelo *franchising*.

Necessidade absoluta? Não, se observarmos a existência de empreendedores que administram sua rede diretamente, sem gerentes profissionais, conseguindo obter resultados satisfatórios. Note que essas redes dificilmente superam a casa dos 20 ou 30 pontos de venda. Fato é que a profissionalização da equipe responsável pela administração da rede, divisão terceirizada ou situada em um apêndice da estrutura da empresa franqueadora, é uma das principais barreiras a serem superadas pelas empresas que pretendam atingir a casa dos 50, 100, 500 ou mais franqueados.

## Funções básicas a serem ocupadas pelos membros do departamento de assistência à rede de *franchising*



**Assinale com um X as funções pertinentes especificamente à sua empresa: Note que as funções a seguir podem ser prestadas por profissionais distintos ou concentradas num número menor de profissionais.**

### Gerente comercial

- Recrutamento, seleção e avaliação de franqueados;
- Coordenação da participação em feiras e eventos.

A venda de franquias é uma preocupação central de uma empresa franqueadora. Se você não entende de *marketing* ou vendas, deve contratar alguém para fazer isso por você.

**Perfil:** um profissional experiente em todos os aspectos envolvidos na venda de uma franquia, desde a divulgação da oportunidade na mídia oral ou escrita até as ligações telefônicas e fechamento de contratos.

Você precisa de um vendedor com um histórico de sucesso – alguém que saiba lidar com rejeição e ao mesmo tempo relacionar-se bem com candidatos potenciais.

**Remuneração:** comissão sobre resultados. Assim trabalham os profissionais da área, pois sabem que dessa forma ganham muito mais. Afaste-se de vendedores com perfil de assalariado.

Trabalhe diretamente no fechamento dos contratos de franquia. Caso trabalhe com terceiros, contrate preferencialmente empresas que formatem seu negócio e ao mesmo tempo participem do atendimento a franqueados e se envolvam no suporte de gestão.



#### Gerente de treinamento

- Coordenador do treinamento operacional e administrativo;
- Formação dos funcionários dos franqueados.

Melhor treinamento, maior eficiência e produtividade. Além disso, um treinamento deficiente pode lhe expor a processos jurídicos em caso de insucesso de alguma unidade franqueada. Por que você deveria treinar seus franqueados? Naturalmente, ninguém conhece seu negócio melhor que você, e se você encontrar energia, tempo e tiver o temperamento necessário, poderá fazer tudo diretamente.

Entretanto, em razão da quantidade de tarefas que você deverá assumir, talvez, pegar mais essa barra, seja demais. Se for o caso dessa situação vir a ocorrer, você deverá contratar um treinador para desenvolver seus franqueados de forma competente. Há duas opções:

1. Você pode contratar um profissional, alguém que domine o processo de aprendizado e saiba como transmitir informações a terceiros.
2. Você pode desenvolver alguém de sua empresa, com vasta experiência operacional e acesso facilitado aos funcionários-chave que participarão do treinamento e que compreenda bem a essência de seu negócio.

A melhor escolha depende das necessidades de seu negócio e dos candidatos disponíveis.

#### Vantagens de um programa de treinamento bem-estruturado:

O franqueador pode repassar seu conceito, sua filosofia e experiência, além do modo como operar a franquia;

O franqueado passa a ter uma experiência prática antes da inauguração de seu ponto de venda;

Um treinamento pré-operacional de alguns dias (*test drive*) permite ao candidato franqueado ter uma noção clara se o negócio serve para ele antes mesmo de assinar o contrato;

Indica a capacidade (ou falta de capacidade) do franqueado de ser bem-sucedido no negócio;

Antecipar dúvidas reduz o número de indagações, uma vez que o negócio está em andamento e isso pode ser um importante redutor de custo (tempo é dinheiro!);

Os franqueados são motivados a otimizar seus resultados, uma vez compreendido o que se espera deles;

Aumenta o grau de satisfação do franqueado e de seus funcionários;

Reduz o número de reclamações de clientes e funcionários;

Ajuda a manter o padrão de qualidade dos produtos e serviços, com base em orientação transmitida pelo franqueador;

Evita falta de produtos no ponto de venda;

Reduz possibilidade de acidentes;

Aproxima o franqueado do franqueador e ajuda a criar um sentimento de lealdade à rede;

Desenvolve habilidades operacionais nos franqueados;

Caracteriza o franqueador e o(s) franqueado(s) como sendo parte de um time;

Abre o diálogo entre franqueador e franqueado.

Esses objetivos devem ser levados em conta na elaboração do conteúdo de um programa de treinamento para franqueados.



#### Supervisor (Consultor) de campo

- Visitas a campo;
- Consultoria no ponto de venda.

Procure alguém de espírito jovem, de preferência solteiro, que tenha disponibilidade e adore viajar. Deve ser alguém que trabalhe com bastante autonomia, alguém versátil, que conheça o maior número possível de áreas do seu negócio, alguém capaz de ver problemas e apresentar soluções. Sobretudo, alguém em quem você possa depositar confiança. Caso não haja alguém tão completo em sua equipe, talvez você tenha de trabalhar com mais de um supervisor para cada unidade franqueada – talvez, um para a área administrativa e outro para a área técnico-operacional.



Os problemas e as oportunidades a serem abordados podem incluir:

- Custo dos produtos;
- Alto custo da mão de obra;
- Gerentes mal-treinados;
- A abertura de um novo ponto de venda;
- Um item não aprovado dentre as opções de recheio;
- Problemas de limpeza;
- Mau treinamento da equipe;
- Problemas de qualidade dos produtos;
- A inauguração de um estabelecimento.

## O que você precisa saber sobre consultores de campo



O consultor de campo é o principal elo entre o franqueador e o franqueado!

### O consultor de campo deverá:

- Ser profissional;
- Conhecer bem o negócio;
- Conhecer bem cada um dos franqueados e saber se comunicar com eles;
- Fornecer ferramentas de atendimento ao franqueado;
- Manter sempre uma boa imagem como consultor;
- Estabelecer uma comunicação constante com o franqueado;
- Ajudar o franqueado;
- Levar as sugestões do franqueado e trazer posições;
- Conhecer os aspectos que motivam os franqueados.

## Os supervisores de campo podem ser vistos pelos franqueados basicamente por três pontos de vista:

Vendedores;

Fiscais da marca;

Consultores de negócio (em franquias bem-estruturadas).

Além do responsável comercial e do gerente de treinamento, o supervisor de campo é o terceiro pilar a sustentar um sólido departamento de *franchising*. Sem um supervisor de campo, a assistência permanente a ser prestada pelo franqueador sai muito prejudicada. Pode haver mais de um supervisor por rede, caso não haja um profissional versátil o bastante para atender a todas as necessidades contínuas da rede, ou caso haja um número demasiado de pontos de venda que inviabilize uma atividade solitária. Anote e confira se você está mesmo precisando desse profissional e/ou de uma assessoria especializada capaz de desenvolver um funcionário pinçado entre os veteranos do time.

Benefícios potenciais	Dificuldades potenciais
Acompanham a inauguração de um estabelecimento;	Podem ser vistos pelos franqueados como inspetores/fiscais ou meros vendedores;
Detectam variação no custo/preço dos produtos;	Os franqueados podem simplesmente se acomodar e esperar que o supervisor venha com uma solução pronta;
Avaliam custo/desempenho da mão de obra contratada;	Viajam a maior parte do tempo;
Acompanham o trabalho dos funcionários do franqueado e do próprio franqueado;	Quem executa o trabalho é um funcionário experiente, que se afasta de suas atividades tradicionais;
Detectam eventual venda de produtos não autorizados;	Os resultados obtidos nas lojas piloto devem alimentar o supervisor com informações de cunho prático;
Detectam problemas de higiene e limpeza;	Deve ser um profissional conhecedor de todos os aspectos operacionais e administrativos, do contrário deve haver mais de um supervisor atendendo cada unidade;
Detectam problemas de qualidade dos produtos;	Funciona mal caso haja mais de 20 estabelecimentos a serem visitados durante o mês (1 por dia);
Oferecem treinamento contínuo à equipe;	Suas observações se perdem caso não trabalhe com um detalhado <i>check-list</i> .
Aproveitam as dicas e macetes de um franqueado nas outras franquias, aumentando a produtividade geral da rede, por um trabalho de <i>benchmarking</i> ;	
Transferem novos conhecimentos/ inovações à rede.	



#### Gerente administrativo/financeiro

- Controle dos pagamentos de taxas e das mercadorias;
- Controle dos saldos bancários;
- Controle contábil.

A menos que você seja um especialista em contabilidade, você vai querer um especialista em números contando o dinheiro que você está ganhando. A partir do dia que você abrir sua primeira franquia, você vai passar a receber um fluxo contínuo de capital, na forma de taxas iniciais e contínuas (*royalties* e taxa de propaganda). Em uma fase preliminar, um contador externo poderá fazer o serviço direitinho. No entanto, no momento em que você crescer, vai querer uma pessoa para desenvolver planilhas, fazer projeções, calcular pontos de equilíbrio, analisar investimentos, acompanhar variações na legislação tributária municipal, estadual e federal e prestar outros serviços de cunho financeiro.



#### Gerente de marketing /vendas

- Administração do fundo publicitário;
- Interação com agência de propaganda;
- Administração da comunicação interna e externa.

Você eventualmente terá de monitorar o dia a dia operacional de seu negócio, identificando novos produtos e serviços, oportunidades de mercado, de modo a gerenciar operacionalmente o negócio, em termos de controle de estoque, controle de qualidade, comunicação com os franqueados etc. Um bom profissional deve estar preocupado com ciência, produtividade e administração de seu tempo. Reduzir custos e aumentar vendas são as únicas formas de fazer o negócio crescer e prosperar, e essas são as atribuições desse profissional.



#### Gerente de logística/qualidade

- Controle da produção e da expedição de mercadorias;
- Manutenção das máquinas e equipamentos;
- Controle de qualidade.

Normalmente você já disporá desse profissional em sua equipe, pelo fato de você possuir unidades próprias, sendo que a maior novidade será a de lidar com unidades com maquinário necessitando de manutenção não ali na esquina, mas em uma porção de lugares diferentes, longe um do outro, geograficamente dispersos. Talvez você possa aumentar um pouco a remuneração desse profissional e aumentar suas responsabilidades em razão do maior volume de atividade.



O seu negócio é tão bom quanto forem as pessoas que estão ao seu redor. Selecione-as com sabedoria!

## 6.4 Estágios organizacionais de uma franquia

Assinale com um X em que estágio organizacional sua empresa se encontra. Anote quais as medidas necessárias para que sua empresa possa evoluir até o nível 3 dos quesitos listados:



**Divisão territorial**

1. Não definido.
2. Está definido, mas não consta em contrato.
3. Está definido em contrato, e os critérios de expansão estão pormenorizados.

**Abertura do negócio**

1. Projeto arquitetônico.
2. (+) Indicam fornecedores.
3. (+) Credenciamento de especializado.

**Tratamento do franqueado**

1. Cliente.
2. Parceiro.
3. Cogestor.

**Supervisores de campo**

1. Vendedores.
2. Fiscais da marca.
3. Consultores de negócio.

**Crítérios de seleção**

1. Não definidos.
2. Disponibilidade financeira.
3. Processo formalizado e aplicado com rigor.

**Royalties**

1. Embutidos no custo dos produtos.
2. São cobrados.
3. Principal fonte de renda do franqueador no longo prazo.

<input type="checkbox"/> <b>Treinamento</b> 1. Produtos comercializados. 2. (+) Controles administrativos e financeiros. 3. (+) Reciclagem, inclusive para os funcionários franqueados.	<input type="checkbox"/> <b>Política de pessoal</b> 1. Independe dos resultados franqueado. 2. Metas comuns. 3. (+) Premiações aos dos franqueados.
<input type="checkbox"/> <b>Marketing operacional</b> 1. Desenvolvido pelos franqueados. 2. Promoções ocasionais conjuntas. 3. Calendário promocional, com fundo de propaganda.	

## 6.5 Ferramentas de controle gerencial a distância

Quando sua empresa for formatada, algumas ferramentas de controle gerencial a distância deverão ser definidas, de modo a manter a uniformidade na gestão da rede

<b>Maior Controle</b>	<p>1. Controle 100%: o contrato de franquia e eventualmente outros contratos anexos (abastecimento, licenciamento da marca, gestão): nestes documentos, você deve prever tudo aquilo do que você não abre mão em hipótese alguma, exigindo 100% de controle e penalidades em caso de descumprimento.</p> <p>2. Política operacional: os manuais devem refletir a política operacional do negócio, porém não devem se confundir com os contratos em si. Um contrato com mais de 25 folhas provavelmente incluiu itens que seriam melhor detalhados no corpo dos manuais. Você pode ir acrescentando páginas nos manuais, com memorandos, mas não pode aditar contratos com a mesma facilidade.</p> <p>3. Interesse em ser informado: o franqueador teria geral interesse em ser informado dos esforços de publicidade e promoção, antes desses fatos ocorrerem. Caso um fotolito, em que a marca da rede tenha sido incluída, saia mal feito, isso poderá prejudicar a imagem da rede como um todo, e é nesse sentido que ele estaria preocupado. Outro exemplo: caso o franqueado, enquanto pessoa física, decida investir em um <i>leasing</i>, por exemplo, que venha a alterar sua estrutura patrimonial no momento em que assinou a ficha cadastral, seus custos fixos mensais podem vir a aumentar, e um franqueador zeloso, com a saúde financeira de sua rede, deve inclusive estar a par da situação de seus franqueados.</p>
<b>Menor Controle</b>	<p>4. Recomendações: algumas redes exigem que o franqueado faça determinados tipos de seguro, outras simplesmente recomendam.</p>

O conhecimento legal do sistema de *franchising* pelas partes é importante para que impere uma boa comunicação entre franqueador e franqueado, com transparência e bilateralidade. A promoção de um equilíbrio de forças deve levar à superação do nível de expectativas, mediante a formalização das obrigações e deveres entre as partes.

O regime Legal Aplicável é composto da Legislação Cível e Comercial; da Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994; do Código de Auto Regulamentação; da Comissão de Ética da ABF; e de Câmaras de Arbitragem (ex: Caesp, Abrame, Arbitac).

## 7.1 A Circular de Oferta de Franquia

A relação de franquia pressupõe a entrega de documento jurídico formal – a Circular de Oferta de Franquia – que prevê penalidades para seu descumprimento. Impõe a formalidade do contrato de franquia por escrito (trata-se de uma relação de *marketing* contratual, conforme vimos anteriormente), e é aplicável a todo franqueador que tem interesse em conceder franquias no território nacional.

A Circular de Oferta de Franquia segue o princípio da transparência (*disclosure*) e deve reduzir a assimetria de informações entre as partes antes da assinatura do contrato. Deve ser objetiva, clara e concisa e deve obedecer aos requisitos legais. Deve ser redigida em linguagem não publicitária, e as informações ali prestadas devem poder ser comprovadas, havendo grande importância da licitude em todo esse processo. A Circular de Oferta de Franquia deve ser entregue dez dias antes do pagamento de qualquer quantia ou assinatura de qualquer documento. Deve conter o que o franqueador oferece e o que não oferece ao franqueado. O momento da entrega é durante o processo seletivo e não deve ser publicada na íntegra na *web*.



### Pontos-chave na circular de oferta a serem esclarecidos aos franqueados

O conteúdo da Circular de Oferta é regulamentado pelo art. 3º da Lei nº 8.955/1994. Este documento deve conter, e o Gerente de Franquia deve ser capaz de esclarecer, os seguintes aspectos relacionados ao perfil mínimo e ideal do franqueado:

Perfil pessoal;

Perfil profissional;

Perfil financeiro;

Perfil comportamental.

# 7. Aspectos jurídicos



## 7.2 O contrato de franquia

O contrato de franquia supõe a obrigatoriedade de pré-contrato e contrato por escrito. São necessárias as assinaturas de duas testemunhas e reconhecimento de firma das partes. Não há necessidade de registro em cartório de Títulos e Documentos. Há penalidades no caso de omissão ou falsidade de informação, sendo passível de nulidade durante os primeiros dois anos de sua vigência.

A fase pré-contratual caracteriza um compromisso formal entre as partes. Pode haver antecipação do pagamento de taxa de franquia. O pré-contrato ou protocolo de intenções, quando utilizado, é válido por prazo determinado, vigorando até a assinatura do contrato de franquia; pode instrumentalizar os direitos e obrigações pré-operacionais, como busca, seleção e avaliação de ponto comercial, instalação e treinamento, ou na fase de constituição da empresa franqueada. Pode ser rescindido caso surja algum problema nesse ínterim, como a não localização de um ponto adequado no local na vigência do documento.

### Natureza jurídica do contrato de franquia

Bilateral, imparcial e padrão;

Híbrido, atípico e funcional;

Preventivo e consensual (caráter *intuitu personae*);

Formalização do relacionamento (franqueador–franqueado);

Instrumentalização dos direitos e obrigações operacionais das partes;

Instrumentalização dos critérios adotados na COF;

Formalização das práticas comerciais do segmento de mercado.



#### Pontos-chave no contrato a serem esclarecidos aos franqueados

##### O contrato de franquia deve conter:

Os direitos do franqueado de vender ou transferir a terceiros sua franquia (mudanças na % na sociedade);

Restrições na participação dos sócios em outras atividades que tomem muito tempo ou concorrentes;

Direitos aos seus herdeiros (beneficiários legais) em caso de falecimento;

Fiadores em caso de impossibilidade de quitação de dívidas.



## 7.3 A Lei nº 8955/94



Verifique se seu sistema de *franchising* está de acordo com a lei.

### LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

#### Mensagem de veto

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

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

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

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

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

- I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;
- II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;
- III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;
- IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

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

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

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

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

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

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

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

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

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

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

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

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

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

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

- a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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

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

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

Art. 5º (VETADO).

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

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e opera-

dos no território nacional.

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

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

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

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

ITAMAR FRANCO

Ciro Ferreira Gomes

Este texto não substitui o publicado no DOU de 16.12.1994



#### Outros Instrumentos Legais

Além do contrato de franquia e da Lei nº 8.955/1994, há outros instrumentos que regulamentam a relação entre franqueador e franqueado:

Código de Autorregulamentação da ABF;

Constituição de outubro de 1988;

Código civil e comercial;

Código de defesa do consumidor;

Leis nº 3.470/1958, 4.131/1962, 5.772/1971, 4.506/1964, 4.390/1964, 4.137/1962;

Decreto-lei nº 1.730/1979;

Decreto nº 76.186/1995;

Parecer Normativo da Coordenadoria do Sistema Tributário nº 102/143 de 1975;

Normas do Bacen;

Regulamento do Imposto de Renda (RIR);

Ato Normativo do Inpi nº 015/1973, 0032/1978 e 0035/1992.

Naturalmente, além desses aspectos, outras legislações pertinentes ao ramo de atuação da empresa, da sua natureza jurídica ou mesmo sua localização geográfica, podem influenciar no negócio, e devem ser checadas por um profissional especializado.



## Ações de divulgação – as mais eficazes na captação de franqueados

Fonte: *Marketing para franquias*, Ed. Cherto, 2006.

Ação de divulgação	(%)
Site da franqueadora	<b>45%</b>
Feiras de franquias e negócios (ex: ABF Expo)	23%
Sites de franquias e negócios	13%
<i>E-mail marketing/ mailing lists</i>	9%
Matérias e reportagens	6%
Divulgação nas unidades	4%

É claro que sem uma marca forte e um negócio rentável fica difícil vender uma franquia. Além dessas ações, contar com uma boa assessoria de imprensa e aproveitar todas as oportunidades possíveis para divulgar seu negócio, e programas de entrevistas na TV ou em palestras em universidades, também são bastante eficazes.



Uma capacitação em mídia *training* e acordos firmados com fornecedores são duas iniciativas adicionais capazes de alavancar as vendas de franquias. Mas note que contratar corretores de negócios, não comprometidos com a sequência de negócios e suporte de gestão, pode representar seu maior pesadelo. Corretores sem vínculo contínuo com sua empresa não têm o grau de conhecimento nem o grau de comprometimento necessários, podendo facilmente prometer coisas que você não conseguirá cumprir, gerando focos de conflito em alguns casos com potencial para inviabilizar o negócio.

## 8. Como divulgar sua franquia



## 8.1 Marketing e comunicação integrada em redes de franchising

### Como administrar a taxa de publicidade

Esta é sem dúvida uma das dez maiores preocupações dos franqueadores brasileiros. Talvez pela ausência de um modelo bem-sucedido, muitas dúvidas ainda pairam sobre essa questão.

Produção de material promocional		Divulgação de material promocional	
Obrigação do franqueador		Obrigação do franqueado	
Exemplo: criação, diagramação, fotolito, layout		Exemplo: gráfica, impressão, custo da inserção	
Publicidade nacional	Publicidade regional	Publicidade local	
Obrigação do franqueador	Obrigação dos franqueados de uma certa região e/ou do master franqueado	Obrigação do franqueado	
Em geral cooperada		Custo do franqueado	
Custo dividido com a rede	Em geral cooperada		
Costuma-se provisionar a despesa	Custo dividido com as unidades da rede cobertas pela amplitude da penetração do veículo de mídia escolhido (TV, rádio...)		

Orientar o franqueado a utilizar folhetos ou rádio em uma região, anunciar em escolas ou em estádios de futebol, ou forçar o franqueado a dividir o custo da impressão de *folders* que nunca serão usados são políticas incorretas, ainda que costumeiras. Os custos devem ser divididos em razão do impacto gerado nas unidades próprias e franqueadas da rede, sendo que o franqueador deveria contribuir na proporção de unidades próprias ou do faturamento de suas unidades sobre o total da rede abrangida pelo veículo escolhido.

O percentual previsto como taxa publicitária pode ter utilização bem variada: pode representar o montante mínimo sugerido a ser despendido pelo franqueado na veiculação de material publicitário em sua região, caso em que o franqueado administra diretamente sua verba; como pode ser um valor a ser remetido ao franqueador para a manutenção de um fundo promocional de amplitude nacional ou regional, sendo investido em datas e circunstâncias específicas, segundo um cronograma de eventos aprovados pelos contribuintes do fundo.



Note-se ainda que o custo de material que divulga a franquia nunca deve ser confundido com o custo de divulgação do produto. Lembre-se ainda que a divulgação da franquia, e não do produto ou serviço, é obrigação exclusiva do franqueador ou no máximo do master-franqueado local.



# 9. Conclusões



Conforme destacamos ao longo dessa cartilha, ao contrário da percepção inicial mais comum, o franqueador deve investir em muitas frentes, para que possa conceder a terceiros um conceito de negócios bem-sucedidos. Na estruturação de seu sistema, o potencial franqueador pode contratar uma consultoria especializada em *franchising*, como pode tentar desenvolver todo o projeto sozinho. O pacote de franquia, composto de manuais, contratos, programas de treinamento e sistemas de controle e de gestão, podem ser mais ou menos completos, melhor ou pior desenvolvidos e aplicados. Um manual mal feito ou a ausência dele não elimina completamente as chances de sucesso nem de controle da rede, mas pode reduzir drasticamente sua eficiência. A maior quantidade de ligações telefônicas e o excesso de tempo dos supervisores de campo do franqueador gasto na resolução de problemas simples, que poderiam ser solucionados diretamente pelo franqueado ou seu gerente, representa um bom indicador do custo desse “despreparo”.

A falta de uniformidade na aplicação das regras desenvolvidas pelo franqueador costuma gerar um custo de trabalho bem superior ao custo de desenvolvimento de um manual de normas e procedimentos. Por que razão, nesse caso, algumas redes demoram para investir ou acabam não investindo nessas importantes ferramentas de gestão?

Em primeiro lugar, há poucos profissionais no mercado efetivamente capacitados para efetuar um diagnóstico organizacional correto e que se disponham a gastar um bom tempo na análise da estrutura e nas necessidades efetivas da empresa franqueadora e da franqueada, na avaliação e revisão dos processos operacionais, e na formulação de políticas de desenvolvimento organizacional da empresa. Por conseguinte, o mais comum é encontrarmos manuais superficiais e que se limitam a descrever os procedimentos adotados pela empresa franqueadora em suas unidades próprias, sem um mapeamento de processos bem-estruturados e sem clareza das melhorias de processo necessárias e sem a seleção dos indicadores de desempenho mais adequados para a supervisão e controle do negócio a distância, resultando frequentemente em procedimentos genéricos e não adaptados às circunstâncias ainda não vivenciadas pela empresa.

A falta de visão estratégica e de sensibilidade a diferenças regionais são alguns dos principais desafios a serem trabalhados pelas redes que pretendam se estabelecer nesse mercado. Se o franqueador é especialista em vender gravatas na Grande São Paulo, e seu franqueado operar uma unidade no interior de Pernambuco, manuais e contratos exigirão normalmente que o franqueado cumpra a cláusula de exclusividade na revenda de produtos produzidos ou distribuídos pelo franqueador. No entanto, cabe ao franqueador desenvolver um estudo para aprovar a localização do negócio franqueado e aprovar uma eventual adaptação do *assortment mix* – ou *mix* de sortimento de produtos – ao perfil e ao comportamento do consumidor local. Pois somente com a venda de gravatas, em mercados interioranos acostumados a comprar gravatas em bazares que misturam cristais com jeans, de modo a atingir toda a família, que (ainda) costuma passear junta, o franqueado não conseguirá atingir o faturamento necessário para cobrir

seus pesados custos fixos. Nesse cenário, caso o problema não seja rapidamente identificado e ações corretivas não sejam adotadas, o franqueado irá à bancarrota em uma velocidade espantosa.

Há um ponto chave determinante na capacidade de replicação de um negócio em diferentes praças: uma empresa franqueadora que não ensine o franqueado sobre como vender seu produto não deveria sequer poder franquear seu negócio. No segmento de educação e treinamento, é comum ver franqueados comemorando efusivamente seu quinquagésimo aluno, quando algumas redes já desenvolveram metodologias e ações comerciais específicas capazes de colocar até mil alunos em sala de aula, isso já no primeiro dia de aula. Esse tipo de empresa, comum no segmento de ensino de idiomas e informática, deveria estar cobrando taxas iniciais bem mais altas, porque a relação de custo-benefício de suas taxas é extremamente elevada. Em outras palavras, as empresas que se envolveram ativamente nas primeiras vendas de seus franqueados, simplesmente optaram por prestar os serviços mais úteis e necessários aos seus novos parceiros, não se limitando à venda de conceitos e teorias administrativas em troca da poupança de uma vida inteira de seus franqueados.


## Considerações finais sobre as gerações de franquia

Cada sistema de franquias é muito particular e o formato em que foi concebido pode incluir ou não o pagamento direto de taxas (sendo a taxa inicial, *royalties* e publicidade, as mais comuns). No entanto, a classificação em gerações pode levar a conclusões incorretas. Um sistema de franquias de quarta geração não é necessariamente superior a um de primeira geração sob a ótica de negócios. Ambos poderão ser excelentes oportunidades de investimento. Uma franquia de quarta geração certamente é mais complexa por compreender uma padronização grande e ter certa inflexibilidade quanto a mudanças. Justamente por isso, pode ser operada por pessoas menos preparadas. Entretanto, em diversas ocasiões, um formato de franquia simplificado é mais apropriado, independentemente do porte do franqueador, de sua experiência de mercado e da força de sua marca.

Existem atualmente em operação excelentes negócios rentáveis e promissores de todas as gerações de franquias. Cabe ao franqueado a escolha do formato mais apropriado para seu perfil.

Como empresas franqueadoras também mudam, há casos de *downgrading* no formato de franquias, como por exemplo, sistemas formatados originalmente como de terceira geração, e os franqueadores não estavam preparados para oferecer o suporte adequado à rede e foram obrigados a simplificar. E quanto mais simples o sistema, maior é a possibilidade de crescimento rápido. No entanto, o controle do franqueador sob os pontos de venda será menor.

É preciso compreender que a necessidade de se realizar um *downgrading* em uma rede de franquias já em operação, está aliada à criação de um fator motivacional para os franqueados migrarem para o novo formato.



Mais recentemente, empresas do setor público começaram a franquear seus conceitos de negócio, caso da Embrapa e da Copel/PR, experiências que ainda não propiciaram resultados vistosos em razão da espera da Nova Lei de Franquias, em andamento no Congresso Nacional. Os Correios e as Casas Lotéricas foram pioneiros nesse processo, e seus casos particulares estão sendo estudados à parte.

O sistema de *franchising* é e continuará sendo uma excelente alternativa de crescimento e expansão para empresas de todos os tipos. Os diversos formatos de franquias possíveis dão uma flexibilidade ímpar para criar, com inventividade, excelentes opções de negócios para franqueados parceiros, ao mesmo tempo em que permitem ao franqueador expandir suas operações rapidamente.

### Mensagem final

*Franchising* na prática, é como um jogo de xadrez: você precisa entender mais do que simplesmente como as pedras se movimentam para achar o melhor caminho. A falta de uma percepção clara do processo pode levar você ao xeque-mate! Mas o conhecimento e domínio sobre esse tema é um poderoso alavancador de negócios e pode ajudá-lo a acumular experiências empresariais muito bem-sucedidas. Use esse conhecimento com sabedoria!

Ao elaborarmos a presente cartilha, objetivamos reunir as informações necessárias para melhor preparar o leitor a ingressar nesse pujante mercado, quer decida desenvolver sozinho a organização e preparação de seu negócio para o crescimento, quer opte por trabalhar com o apoio de uma consultoria externa especializada. É importante saber que o Sebrae e a ABF poderão ajudá-lo nessa nova empreitada. Aproveite e conte com o apoio dessas instituições!

# 10. Referências



Os leitores interessados em obter mais informações sobre tópicos relacionados ao texto ou leituras efetuadas pelo autor relacionadas ao conteúdo desta cartilha, tendo havido ou não sua referência direta no texto, poderão consultar as seguintes publicações:

### Titulos sobre *franchising* no Brasil

ABF. **Código de ética**. Apostila, 2006.

ABF. **Franchising**: guia de oportunidades, anos 1988 a 2007.

BARROSO, L. F. **Franchising e o direito**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Conveniência & Franchising**. Editora Lúmen Júris,

BERNARD, D. **Franchising**: avalie esse investimento. São Paulo:

Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Como escolher a franquia certa**: as melhores práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Franchising estratégico**: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties. RAE/FGV, julho 1993.

\_\_\_\_\_. **Fornecendo produtos e serviços a redes de franchising**. Curitiba, 2004 (material em vídeo disponibilizado no site [www.franquianaweb.com.br](http://www.franquianaweb.com.br)).

CHERTO, M. R. **Franchising**: revolução no marketing. São Paulo: Makron Books, 1988.

\_\_\_\_\_. **Franchising e a lei**. São Paulo: Instituto *Franchising*,

\_\_\_\_\_. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books,

CHERTO, M. R. RIZZO, M. **Franchising**: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron Books, 1991.

CRUZ, G. C. **Franchising**: Rio de Janeiro: Forense, 1992.

DAHAB, S. **Entendendo franchising**. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FOSTER, D. L. **O livro completo do franchising**. (tradução de: M. E. Cabral de Melo). Rio de Janeiro: infobook, 1995.

LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOBO, J. **Contrato de franchising**. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

MACHADO, T. **Manual Jurídico para franqueadores e franqueados**. São Paulo: Aleph, 2006.

- MAURO, P. C. **Guia do Franqueador**. São Paulo: Nobel, 1994.
- MEILER, W. **O franchising passado a limpo**. Curitiba: Posigraf, 1992.
- MENDELSON, M. **A essência do franchising**. (tradução de: F. F. Martins). São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. et al. **Varejo: Administração de empresas comerciais**. São Paulo: ed. SENAC, 1997.
- RIZZO, M. V. A. **Investigue antes de investir**. IBF (apostila), 1990.
- \_\_\_\_\_. **Franchising: uma estratégia de marketing de distribuição**. São Paulo: ABF, 1987.
- SANTINI, Denis; GARCIA, Filomena. **Marketing para franquias**. Editora Premier, 2006.
- SCHNEIDER, A et al. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo, Maltese, 1991.
- SCHWARTZ, J. C. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: SEBRAE, 1994.
- SIMÃO Fº, A **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SIMÕES, M. B. **Franchising – franquia, inovação e crescimento**. Lisboa: Texto Editora, 1991.
- STANWORTH, J. **A interação entre as forças da pequena e grande empresa**. Digesto Econômico, p. 91, nov./dez. 1989.
- VALADÃO, H. **Pão: bom negócio em boa companhia**. Belo Horizonte: Littera Maciel, out/97.
- ZEIDMAN, P. F. **Franchising: I Seminário Internacional**. São Paulo: **HSM Cultura e Desenvolvimento** (apostila, transcrição do dia de conferências, 4-10-1988).

## Revistas e periódicos

- Revista PEGN (Pequenas Empresas Grandes Negócios); Revista Franquia & Cia; Revista Franquia ABF.
- Revista Exame; Revista Expressão; Revista Empreendedor; Jornal O Estado de São Paulo; Jornal Folha de São Paulo; Jornal da Tarde; Gazeta Mercantil.

## Títulos sobre *franchising* em francês

CORVOL, C. **Lê livre blanc de la franchise**. APCCI-CECOD, 1989

NÉGRE, C. **Franchising**: les clefs de l'excellence. Colmar: IPF, février

## Revistas e periódicos

Revista Franchise Magazine.

## Títulos sobre *franchising* em inglês

INABA, F. S. **Franchising**: Monopoly by Contract. Southern Economic Journal, p. 65-72, July 1980.

JUSTIS, R.; JUDD, R. **Franchising**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1989.

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

McCAFFREY, R.; MEYER, T. **An executive's complete guide to**

**Licensing**. Dow Jones-Irvin, Homewood, Illinois, 1989.

MENDELSON, M. **The guide to franchising**. Oxford: Pergamon Press, 1986.

RAAB, S.; MATUSKY, G. **Blueprints for franchising a business**. New York: Wiley, Dec. 1987.

SEROUDE, C. **The european franchising opportunity**. M. B. A thesis, Graduate Business School of Stanford, USA, 1969.

## Revistas e periódicos

Revista Entrepreneur; Revista Inc.; Revista Fortune; Revista Franchising International (UK).



# 11. Feiras, *sites* e publicações de referência



## 11.1 Exemplos de feiras especializadas

ABF Franchising Show

[www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)

Franchising Fair

[www.franchisingfair.com.br](http://www.franchisingfair.com.br)

Circuito Feira do Empreendedor – Sebrae

Várias capitais de estados (durante todo o ano)

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

## 11.2 Alguns sites que divulgam franquias no Brasil

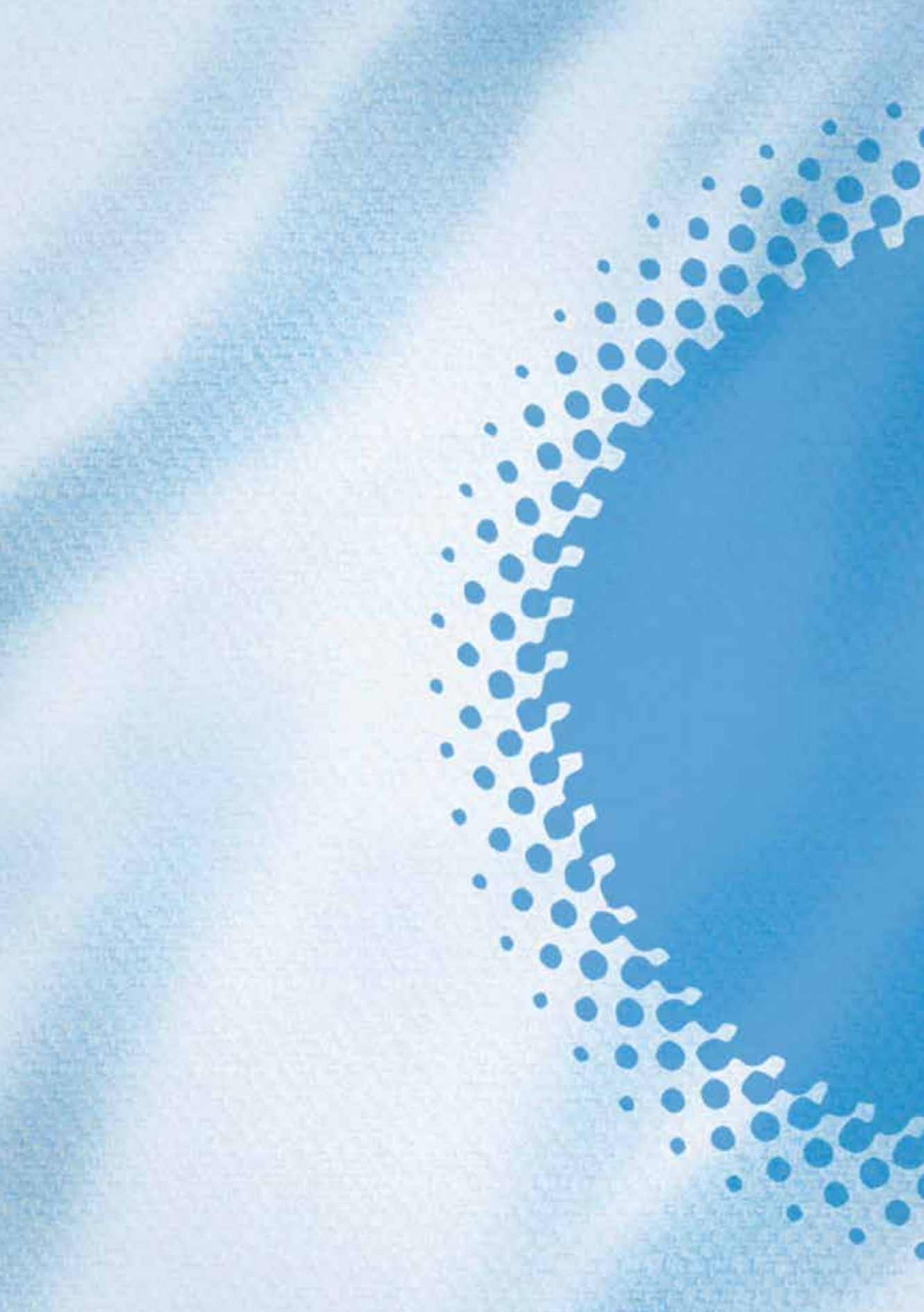
<b>ABF</b>	<a href="http://www.portaldofranchising.com.br">http://www.portaldofranchising.com.br</a>
<b>Be The Boss</b>	<a href="http://www.betheboss.com.br">http://www.betheboss.com.br</a>
<b>Só franquias</b>	<a href="http://www.sofranquias.com.br">http://www.sofranquias.com.br</a>
<b>Sua franquia</b>	<a href="http://www.suafranquia.com.br">http://www.suafranquia.com.br</a>
<b>Franquia (Grupo Cherto)</b>	<a href="http://www.franquia.com.br">http://www.franquia.com.br</a>
<b>Guia do Franchising</b>	<a href="http://www.guiadofranchising.com.br">http://www.guiadofranchising.com.br</a>
<b>Sebrae</b>	<a href="http://www.sebrae.com.br">http://www.sebrae.com.br</a>
<b>Revista Empreendedor</b>	<a href="http://www.empreendedor.com.br">www.empreendedor.com.br</a>

## 11.3 Guias

### Guias

Guia Oficial do Franchising (ABF);

Guia Completo de Franquias (Editora Empreendedor).





0800 570 0800 / [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)