



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA**

**ESTUDO DE *FRANCHISING* NA PASTELARIA VIÇOSA LTDA.**

**OLIVER GABRIEL GOMES CAMPOS**  
**RA Nº 20250681**

**PROF. ORIENTADOR:**  
**ALANO NOGUEIRA Ph.D.**

**Brasília/DF, junho de 2008.**

**OLIVER GABRIEL GOMES CAMPOS**

**ESTUDO DE *FRANCHISING* NA PASTELARIA VIÇOSA LTDA.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Alano Nogueira  
Ph.D.

**Brasília/DF, junho de 2008**

**OLIVER GABRIEL GOMES CAMPOS**

**ESTUDO DE *FRANCHISING* DA PASTELARIA VIÇOSA LTDA.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Alano Nogueira Ph.D.

**Banca examinadora:**

---

**Prof(a). Alano Nogueira Ph.D.  
Orientador(a)**

---

**Prof(a). Dr. Homero Reis  
Examinador(a)**

---

**Prof(a). Dr. Luiz Antônio Pasquetti  
Examinador(a)**

**Brasília/DF, junho de 2008**

## RESUMO

Este trabalho, enfoca a possibilidade da implementação de *franchising* na Pastelaria Viçosa Ltda como vantagem competitiva, bem como uma ferramenta para a expansão do negócio de forma que satisfaça as necessidades e expectativas tanto da empresa franqueada como do franqueador com foco no setor de alimentação. São ressaltados os modelos de franquias, descrevendo o processo de franquias por parte do franqueador, e a caracterização do *franchising* como proposta de vantagem competitiva. Trata-se de um estudo empírico- teórico no qual foi feito um levantamento bibliográfico sobre *franchising*, na metodologia, também consta a aplicação de questionários aos gerentes de loja e entrevista à cúpula da organização quanto às opiniões sobre a implantação do sistema de franquias, com a coleta de dados em campo, com uma visão sistêmica quanto a relevância do tema abordado visando a possibilidade de implantação deste sistema de franquias em uma empresa tradicional de Brasília, de perfil familiar, que o torna de difícil implantação, devido ao tipo de negocio e perfil de clientes da empresa.

**Palavras-chave:** *Franchising* – implantação; Indústria de alimentos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 Conceito de Franquia .....	9
2.2 Idéias convergentes entre os autores .....	11
2.1.1 <i>Franchising como estratégia de negócio, e existência de uma unidade piloto</i> .....	11
2.3 Gerações de franquia .....	12
2.4 Canais de distribuição .....	13
2.5 Principais vantagens para franqueado e franqueador com o <i>franchising</i> .....	14
2.6 Desvantagens para franqueado e franqueador com o <i>franchising</i> .....	15
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
3.1 Método de Abordagem .....	17
3.2 Método de procedimento .....	17
3.3 Técnicas de pesquisa.....	18
3.4 Universo e amostra .....	19
<b>4 PESQUISA DE CAMPO</b> .....	<b>21</b>
4.1 Breve histórico da empresa.....	21
4.2 Concorrência, parcerias e clientes .....	22
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	<b>23</b>
5.1 Análise dos dados .....	23
5.2 Entrevistas.....	28
5.3 Discussão e considerações finais .....	29
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se que segundo Associação Brasileira de *Franchising* - ABF o *franchising* se constitui como uma ferramenta estratégica de expansão, com custos relativamente menos elevados em comparação com a expansão da organização por si própria. No Brasil, o interesse por franquias começou com marcas já consolidadas no Governo Collor de Mello, pois houve a abertura do mercado para empresas estrangeiras. As empresas resolveram abrir franquias devido ao grande risco de investir num país com recente abertura de comércio e os investidores utilizaram o *franchising*, para expandirem suas marcas e receberem ordenados por meio de *royalties*, evitando riscos e baixando o custo de implantação de novas unidades.

As primeiras franquias que se tem conhecimento foram a partir do século XIX, com a empresa *Singer Sewing Machine Company*, em 1863. No Brasil, o *franchising* começou nos anos 60 e 70 com a escola de idiomas *Yazígi* e a rede alimentícia de *fast-food* americana, *McDonald's*.

Em 1986 com o plano cruzado, a economia estava instável gerando um enorme número de novas franquias favorecendo um crescimento desordenado. Porém, mesmo com a taxa de inflação elevada, causada pelo aumento generalizado dos preços, nos governos de Fernando Collor de Mello e Itamar Franco nos anos de 1990- 1994 e com a abertura do mercado nacional a importação, provocou uma forte concorrência interna baseando-se na lei Brasil, *Brasília n° 8.955 de 15 de Dezembro de 1994*, esta lei que abre o mercado, e obriga os empresários a se estruturarem juridicamente antes de se tornarem franqueadores.

Com isso nasceu o termo *Glocal* que segundo Peter Drucker em entrevista cedida ao canal *management tv* ao programa *ceo-exchange* em janeiro de 2008 este termo quer dizer pensar global e agir local, baseando-se nos hábitos e costumes de uma determinada cultura e povo. Com isto, muitas empresas adotaram o modelo de franquias em suas organizações para obter vantagem competitiva perante as outras empresas.

Dentro deste contexto, este trabalho teve como foco a possibilidade da implementação do *franchising*, na Pastelaria Viçosa Ltda, a fim de gerar vantagem competitiva. A partir deste foco, procurou-se analisar a viabilidade da empresa passar a ser franqueadora, estudando os modelos de franquias. O *franchising*, pode

ser descrito como todo o processo de franquias e caracterizado como proposta de vantagem competitiva.

Partindo do princípio de decisões estratégicas, o gestor executa decisões na qual irão favorecer a implementação da estratégia da organização, e não executando um trabalho direto e operacional, e sim no alto da pirâmide organizacional, onde todas as estratégias e decisões são escolhidas, a fim de se obter equilíbrio dentro dos fatores exógenos e endógenos, direcionando escolhas para o futuro da organização, indicando as escolhas estratégicas, seja por alianças, aquisições ou fusões, a fim de gerar vantagens competitivas em um mercado onde os consumidores se tornam mais exigentes a cada dia. Exigindo um maior profissionalismo das empresas e de seus colaboradores, para que assim haja um modelo de concorrência perfeita em um mercado cada vez mais instável devido a grande oferta encontrada. Sendo assim a empresa poderá alcançar melhor *performance* em sua atuação no mercado. Desta forma optou-se pelo modelo de *franchising* como vantagem competitiva.

Trata-se então este trabalho de um estudo empírico-teórico no qual foi feito um levantamento bibliográfico sobre *franchising* e também a aplicação de questionário aos gerentes quanto às opiniões sobre a implantação do sistema de franquia, com coleta de dados em campo. Na seção 1.1 encontra-se a delimitação do tema, na 1.2 o problema, 1.3 o objetivo geral e na 1.3.1 o objetivo específico, seguido pela justificativa.

Na seção 2, encontra-se o embasamento teórico onde se procurou enfocar o *franchising* como estratégia de mercado e negócio, o conceito de franquia, as vantagens para o franqueador e o franqueado; também foram ressaltados os tipos de franquias conforme o estágio de desenvolvimento da operação e o *franchising* como um sistema de canais de distribuição.

Na seção 3 está delineada a metodologia científica utilizada para o desenvolvimento do trabalho com destaque para os tipos de técnicas de pesquisa, o método de abordagem, o método de procedimento e também sobre o universo e amostra da pesquisa. Na seção 4 está uma pesquisa de campo traçando o perfil da Pastelaria Viçosa Ltda.

Já na seção 4 encontram-se a tabulação e discussão dos dados obtidos através da aplicação dos questionários aos dirigentes e gerentes da Pastelaria Viçosa Ltda.

Na seção 5 estão analisados e interpretados os dados obtidos na aplicação de questionários e também a discussão sobre a implantação de sistema de franquias por parte da Pastelaria Viçosa Ltda.

### **1.1 Delimitação do tema**

Estudo de possibilidade de *franchising* na Pastelaria Viçosa Ltda. Como vantagem competitiva.

### **1.2 Problema**

Aumentar a vantagem competitiva da Pastelaria Viçosa Ltda. por meio de *franchising*.

### **1.3 Objetivo geral**

Análise quanto a viabilidade da Pastelaria Viçosa Ltda., vir a se tornar franquia.

#### **1.3.1 Objetivo específico**

- a) Estudar modelos de franquia e *franchising*.
- b) Descrever o processo de franquias.
- c) Caracterizar o *franchising* como proposta de vantagem competitiva.

### **1.4 Justificativa**

Partindo do princípio de decisões estratégicas, o gestor executa decisões na qual irão favorecer implementação da estratégia da organização, e não executando um trabalho direto e operacional, e sim no topo da organização onde todas as estratégias e decisões são tomadas afim de se obter equilíbrio dentro dos fatores exógenos e endógenos, direcionando escolhas para o futuro da organização indicando escolhas estratégicas seja por alianças, aquisições ou fusões, afim de gerar vantagens competitivas em um mercado onde os consumidores se tornem mais exigentes a cada dia exigindo um maior profissionalismo das empresas e de seus colaboradores, para que assim haja um modelo de concorrência perfeita em um mercado cada vez mais instável devido a grande quantidade de ofertas encontradas. Sendo assim a empresa poderá alcançar melhor *performance* em sua



atuação no mercado. Desta forma optou-se pelo modelo de *franchising* como vantagem competitiva.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Franquia

Franquia segundo Pereira (2006, p. 31) é:

Sistema de distribuição em que os direitos de uso de marca e da tecnologia de negócios de uma empresa (franqueadora) são cedidos contratualmente a terceiros (franqueados), mediante determinadas condições. Normalmente, é exigido o pagamento de taxas de adesão (taxa de franquia), *royalties* e fundo de propaganda.

O *franchising* mostrou-se como uma estratégia para muitas empresas, como *Mc Donald's*, *Subway*, *O Boticário*, dentre outras que expandiram seus negócios, de forma segura e rápida com baixo investimento gerido por um terceiro, porém com controle do franqueador (PEREIRA, 2006).

O *franchising*, é um termo generalístico para designar todo o processo de franquias no qual será gerido por um franqueado que acredite e invista no negócio a partir de sua solidez (CHERTO; RIZZO, 1991).

Para Mauro (1999, p.147) a remuneração do franqueador:

A remuneração da empresa deve advir do próprio sistema de *franchising*, e não ser confundida com pagamento pelo fornecimento de produtos e/ou equipamentos.[...] A remuneração como franqueador advém do seu investimento no sistema de *franchising*, incluindo o fornecimento de *know-how*, a licença para uso de marcas, a supervisão e assessorias contínuas. Quando o franqueador mistura suas funções financeiramente, poderá comprometer seus resultados e os da própria rede.

O conceito de franquia segundo Rodrigues (1998, p. 7):

Vários autores formulam conceitos para *franchising* coincidem no sentido de que se trata de uma estratégia para distribuição de produtos e serviços de maneira otimizada. O *franchising* é uma alternativa que proporciona um rápido crescimento, através de licenciamentos em que o franqueador oferece pacotes padronizados de aspectos relacionados à comercialização dos produtos, sendo o responsável pelo investimento de infra-estrutura e recursos humanos necessários à operação da franquia.

Essa combinação de habilidades permite flexibilidade no negócio como o uso do *marketing* local, e ainda proporciona ao franqueador um razoável grau de controle sobre a estratégia de distribuição.

A primeira medida a ser tomada pelo empresário que quer franquiar sua empresa é saber se sua empresa pode ser franquizada, se a empresa franqueadora dará retorno tanto para o franqueador quanto para o franqueado. Sendo assim é

necessário que o empresário que deseja franquear sua empresa faça um planejamento estratégico, caracterizando, a missão, visão e valores. Também é de suma importância que no planejamento estratégico do franqueador haja a análise *SWOT* (*strength, weakness, oportunities and treats*), que são forças internas e externas, franquias internas e externas, oportunidades e ameaças do seu negócio e uma idéia de como cada uma dessas análises venha afetar tanto o franqueador quanto o franqueado. (PEREIRA, 2006)

Segundo Marco Rizzo da Rizzo *Franchising* (2007)<sup>1</sup>, quanto ao *franchising*, para que o franqueador venha a obter lucro com franquias será somente a partir da quinquagésima franquia, pois a rede destas já estará montado e ao fazer isto ele estará descapitalizado devido ao seus investimentos, então fica inviável ser franqueador e vendedor de matéria- prima pois ao obter este número de franquias o concorrente estará a espreita de seus clientes com preços mais baixos, por saber de sua descapitalização e com isto o franqueado que já fez seu ponto poderá perder a franquia na rescisão de contrato, mas continuará com um negócio do mesmo ramo fazendo o franqueador amargar prejuízos.

Rizzo ainda ressalta que, a partir deste enfoque, fica claro que ou se é uma indústria que obtém receita da venda por meio de produtos ou é franquia que obtém receita por meio de *royalties*.

Para Oliveira (2002, p.329) vantagem competitiva:

**Vantagem competitiva:** identifica os produtos e os mercados para os quais a empresa está, realmente, capacitada para atuar, de forma diferenciada com relação aos seus concorrentes. **(grifo do autor)**

Para Zaccarelli (2003, p.91):

As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico moderno. As demais técnicas de apoio a decisão são dignas de respeito, porém devem ser relegadas a um segundo plano. [...] é extremamente importante entender a racionalidade das vantagens competitivas, seu valor e seu uso.

Sendo assim, os autores convergem em dizer que as empresas franqueadas obtêm retorno direto por meio de *royalties*, ao invés, de na venda de produtos obrigatoriamente do franqueador, além de, *royalties*, tornando assim a operação de franquias inviável.

---

<sup>1</sup> Palestra sobre *franchising* ministrada por Marcus Rizzo em setembro de 2007 em Brasília-DF.

Os autores convergem entre si na idéia do planejamento estratégico, porque ao elaborar o planejamento estratégico o empreendedor que deseja transformar sua empresa em franquia fará uma análise se seu negócio é franqueável ou não, definindo: missão, visão e valores e análise *SWOT* (*strength, weakness, oportunities and treats*), que são forças internas e externas, franquezas internas e externas, oportunidades e ameaças. Para que assim o empresário tenha uma visão norteadora do mercado e assim possa afixar sua marca e adquirir vantagem competitiva perante os demais.

Para Mauro (1999, p. 13) o conceito de *franchising* pode ser definido como:

O *franchising* permite um crescimento relativamente rápido da empresa, com um volume de capital inferior ao de outras alternativas de desenvolvimento de negócio e com um controle adequado do canal de distribuição de seus produtos e/ou serviços.

Com base nestes conceitos, observou-se que os autores concordam entre si nos critérios de que o *franchising* é uma maneira de expandir o negócio de forma sistematizada e padronizada de produtos e serviços visando um crescimento consistente da organização, gerido por um franqueado obtendo receita por meio de *royalties*.

Com isto, percebe-se que os autores concordam entre si que o tema abordado mostra-se como a forma mais eficaz e segura para expandir os negócios com pouco investimento, gerando para a empresa franqueadora vantagem competitiva perante as concorrentes, pois a sua expansão é mais rápida e firme por possuir capital de terceiros, assim, não dependendo de capital próprio da empresa matriz.

## **2.2 Idéias convergentes entre os autores**

### **2.1.1 *Franchising* como estratégia de negócio, e existência de uma unidade piloto**

Os autores concordam que o modelo de *franchising* é considerado como todo processo de franquia, com isso, percebeu-se que a franquia é a melhor maneira de

expandir os negócios de forma sucinta, onde tanto o franqueador ganha, ou seja, *royalties*, e o franqueado lucra com o *Know-how* do franqueador na comercialização de produtos e/ou serviços.

Com isto, os autores concordam entre si na existência de uma unidade piloto, esta unidade, é a materialização do que a empresa propõe ao se franquear. Esta unidade piloto é a viabilidade do negócio, ou seja, o negócio formatado, esta unidade piloto ou protótipo, será onde o franqueador passará o *know-how* ao franqueado e a maneira eficiente e eficaz do franqueado gerir sua própria franquia.

A unidade piloto também é utilizada para treinamento e reciclagem de funcionários, implantação de novos serviços e/ou produtos e para que quando o franqueado possuir a sua unidade ele terá que se basear, em seu aprendizado adquirido na unidade piloto a fim de seguir os padrões e modelos do franqueador adaptando assim a sua gestão administrativa.

### **2.3 Gerações de franquia**

As franquias podem ser denominadas conforme o estágio de desenvolvimento da operação, franquias de primeira, segunda e terceira geração.

As franquias de primeira geração baseiam-se no pagamento de uma taxa e/ou autorização para utilização da marca e comercialização de produtos e/ou serviços, a transferência de *know-how* e tecnologia é praticamente nula.

As franquias de segunda geração, utilizam um canal de distribuição alternativo, não um canal exclusivo, para distribuição de produtos e/ou serviços, de forma que estes mesmos produtos possam ser encontrados em outras organizações. Neste tipo, a tecnologia é pouca, o *know-how* e a padronização também, e não existe unidade piloto.

As franquias de terceira geração são aquelas que passam ao franqueado tecnologia, padronização e um canal de distribuição exclusivo, onde os franqueados possuem uma unidade piloto e todos os produtos e/ou serviços são testados previamente, a fim de garantir ao franqueado total respaldo quanto à implementação de sua franquia.

O franqueado também faz uma previa análise de mercado para colocar a franquia em locais estratégicos e para que assim o franqueador não perca a credibilidade de sua marca por parte do franqueado, colocando a sua marca e oferecendo os seus produtos e/ou serviços em nichos de mercados inadequados, com isso, tanto o franqueador quanto o franqueado obtém retorno de seus investimentos, seja o franqueador por meio de *royalties* e o franqueados na comercialização de seus produtos e/ou serviços.

Observa-se, então, que este tipo deve ser optado tanto pelo franqueador como pelo franqueado, pois este é o modelo mais completo de franquias, que gera respaldo ao franqueador e franqueado para que ambos maximizem seu lucros conforme o desenvolvimento de seus negócios.

## 2.4 Canais de distribuição

Santos e Pizzinatto (2005, p. 27-28) ressaltam que:

O canal de distribuição, entendido como um sistema aberto formado por um conjunto de empresas interdependentes, que tem como responsabilidade permitir o escoamento do produto, do fabricante até o consumidor final, pode se tornar uma fonte de importante vantagem competitiva para qualquer organização.

De acordo com Santo e Pizzinatto (2005), a palavra *franchising*, refere-se a um sistema de canais de distribuição, o qual chegou ao Brasil de forma discreta há alguns anos, mas que nos últimos anos cresceu de maneira surpreendente. Santos e Pizzinatto (2005) também ressaltam que este sistema foi amplamente aprovado pelo consumidor final brasileiro que hoje esta muito mais exigente.

Churchill Jr. e Peter (2000 apud SANTOS, PIZZINATTO, 2005) afirmam que um canal de distribuição trata-se de uma rede (sistema) organizada de instituições que executa todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de *marketing*. Stern, El-Ansary & Coughlan (1996 apud SANTOS, PIZZINATTO, 2005), conceituam canal de distribuição como o “conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o uso ou consumo”.

Podem ser considerados como canais de distribuição, canais de comércio ou canais de marketing. Tem-se que levar em conta que o canal de distribuição deverá ser orientado com foco no consumidor, com base num sistema readaptável em função das variações de demanda.

Com isto mais uma vez nota-se que para um modelo de franquias seja viável existe a necessidade de vários fornecedores em um canal aberto para que essas empresas possam escoar a matéria prima aos franqueados.

## 2.5 Principais vantagens para franqueado e franqueador com o *franchising*

De acordo com a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* – ABF (2003), as vantagens para o franqueados e franqueadores são:

- a) O treinamento ofertado supre a falta de conhecimento do franqueado; desta forma o franqueador abilita uma determinada pessoa a explorar sua marca, produtos e serviços mediante a pagamentos de *royalties*.
- b) Por meio de franquias é possível ser dono do próprio negócio e contar com a assistência permanente do franqueador; onde o franqueador por meio de uma loja piloto é passado o *know-how* ao franqueado, auxiliando-o na implementação de novos produtos e/ou serviços.
- c) Poder de barganha junto a fornecedores; este poder de barganha pode ser visto como redução no custo de aquisição de matéria prima para a rede, otimizando o resultado das franquias.
- d) Riscos menores em comparação a um negócio independente; por se tratar de uma empresa já consolidada, tornando o risco menor do que um negócio em estágio embrionário.
- e) Acesso a informações relacionada a área de atuação da franquia, pois o franqueador reúne o máximo de informações e experiência de mercado. Muitas destas informações o empreendedor teria acesso.
- f) Maior respeito junto a instituições financeiras; o franqueado ao adquirir uma franquia ele também adquiri estabilidade da marca, com respaldo de um negócio existente, diferenciado de um negócio em âmbito embrionário.

- g) Permite penetração de mercado rápida e intensiva. Por contar com capital de terceiros, diferentemente por meio de recursos próprios, pois, além de exigir investimentos significativos, aumentando a complexidade da gestão com pessoal próprio. Essa talvez seja uma das vantagens mais espetaculares do *franchising*, porque um sistema bem estruturado permite crescimentos incríveis;
- h) Os custos de operação de uma unidade própria são superiores ao da unidade franqueada, pelos custos fixos, encargos sociais e outros, como desperdício, falta de controle etc.;
- i) Em caso de concordata ou mesmo falência, o franqueador correrá menores riscos financeiros pelo menor investimento feito, quando comparado a uma rede própria. O *franchising* não elimina os riscos, mas os reduz sensivelmente devido ao respaldo do franqueador. A maioria dos casos são de sucesso e o franqueado absorve parte do lucro do sistema. Se houver prejuízo, as regras serão as mesmas.

## **2.6 Desvantagens para franqueado e franqueador com o *franchising***

Continuando com a ABF (2003) ressalta as seguintes desvantagens para os franqueados e franqueadores:

- a) Menor grau de liberdade, isto significa que o franqueado tem que seguir os padrões estabelecidos pelo franqueador, este negócio possui regras operacionais pré-estabelecidas como: mudanças condicionadas à aprovação do franqueador, além da imposição de controles, obedecendo a obrigações contratuais restritivas;
- b) Os riscos que o franqueado sofre estão associados às decisões erradas e ao mau desempenho do franqueador, também pode ser afetado pelo mau desempenho de outros franqueados da rede. Outro risco eminente é que o bom nome da franquia (marca) ou a sua imagem podem tornar-se desrespeitados, sem a culpa do franqueado;



- c) O franqueador terá menor controle sobre a rede de distribuição do que em relação a uma rede própria. Nesse caso, o franqueador negocia com outro empresário, mostrando ao franqueado de que as coisas devem ser feitas como propõe; o franqueador poderá encontrar limitação no uso de canais alternativos de distribuição. O franqueador poderá utilizar canais alternativos, diferente do franqueado que só poderá usar o canal pré-definido pelo franqueador.
- d) Modelo pré-definido de gestão com pouca flexibilidade na operação de seus negócios em relação à implantação de produtos ou serviços e de estratégias de atuação no mercado, diferindo de uma rede própria.
- e) Quando o franqueador cede o direito de uso de marca ao franqueado O franqueador, ele se expõe a atos que possam denegrir a imagem de sua empresa por parte do franqueado.
- f) O franqueador minimiza seu lucro com franquias se estas fossem unidades próprias, mas dificilmente podemos falar de perda de rentabilidade (retorno sobre o investimento) com *franchising*, que é maior para o franqueador, que investe muito menos recursos do que numa rede própria.
- g) O franqueador assume riscos de litígios legais, e financeiramente custosos. Esses riscos hoje são menores com a tramitação de um projeto de lei que define a relação franqueador/franqueado de forma adequada
- h) A expansão, quando muito rápida, faz com que o franqueador perca o controle e não tenha sustentação financeira, trazendo problemas sérios.
- i) Com o passar do tempo, o franqueado torna-se mais seguro e menos dependente do franqueador. Desta forma, ele quer optar em pagar menos *royalties* e aumentar suas margens lucrativas, também buscando novos canais de distribuição sem o consentimento do franqueador.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 199):

As pessoas têm opiniões diferentes a respeito do que é mais importante para se ter plena satisfação no trabalho. Com freqüência a opinião de alguns é tomada como sendo a de todos, por falta de dados reais a respeito.

Ainda com Lakatos e Marconi (2003, p. 222) em relação a técnicas de pesquisa:

Corresponde a parte prática, de coleta de dados. Apresentando duas grandes divisões: documentação indireta, abrangendo, a pesquisa documental e a bibliográfica e documentação direta que se subdivide-se em:

**b) observação direta extensiva, apresentando as técnicas:**

**b.1) Questionário** perguntas a serem respondidas com presença ou não do entrevistador;

**b.3) Medida de opinião e atitudes:** instrumento de “padronização”, por meio do qual se pode assegurar a equivalência de diferentes opiniões e atitudes com a finalidade de compará-las;

**b.4) Pesquisa de mercado:** obtenção de informações sobre o mercado, de maneira organizada e sistemática, tendo em vista ajudar o processo decisivo nas empresas, minimizando a margem de erros;

#### 3.1 Método de Abordagem

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 106):

[...] o método se caracteriza, por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza, e da sociedade. É portanto, denominado o método de abordagem que engloba:

**a) Método indutivo:** cujo aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias ( conexão ascendente)

E este foi o método utilizado, neste trabalho.

#### 3.2 Método de procedimento

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 106):

Constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem-se uma atitude concreta em relação ao fenômeno estando limitadas a um domínio particular. Nas ciências sociais, os principais métodos de procedimentos são:

**a) Histórico:** [...] partindo do princípio de as atuais formas de vida social, as instituições e os costumes tem origem no passado, é importante pesquisar suas raízes, para compreender sua natureza.[...]

**b) Método Monográfico:** [...] partindo do princípio que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes, o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com finalidade de obter generalizações.[...]

E este foi o método utilizado, neste trabalho

### 3.3 Técnicas de pesquisa

Pesquisa feita por amostragem em questionários de resposta fechada e entrevista.

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 170):

Enumere, em ordem de preferência, assinalando com o nº1 a principal condição, com o nº2 aquela que considera importante em segundo lugar e assim sucessivamente, até a décima.

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 199):

A entrevista visa obter respostas válidas e informações pertinentes, é uma verdadeira arte, que se aprimora com o tempo e com a experiência. Exige habilidade; não é tarefa fácil, mas é básica.

Quando o entrevistador consegue estabelecer certa relação de confiança com o entrevistado, pode obter informações que de outra maneira talvez não fossem possíveis.

Observação direta extensiva, Continuando, Lakatos e Marconi (1991, p. 201):

A observação direta e extensiva realiza-se através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas.

Acrescentando a contribuição de Ruiz neste assunto “método e técnica” cita-se sua colocação.

Um questionário, segundo Lakatos e Marconi (2003) é um documento para coleta de dados que é constituído por uma série ordenada de perguntas, as quais devem ser respondidas por escrito e não necessariamente na presença de um pesquisador. Um questionário ajuda o pesquisador a atingir um maior número de pessoas simultaneamente, facilita a pesquisa ao fornecer respostas rápidas e precisas e a pessoa que responde tem a liberdade do anonimato, mas deve ser aplicado a pessoas que entendam do assunto.

A entrevista é a técnica mais usada no processo de trabalho de campo e mais eficiente para obtenção de informações, visto que se trata, conforme Lakatos e Marconi (1992), da técnica pela qual se obtém informações através de conversação efetuada face a face, de forma metódica, proporcionando ao entrevistador, de forma verbal, a informação necessária. Na entrevista, existe a liberdade de expressão e em função do entrevistador estar presente, o mesmo pode averiguar sobre a veracidade das respostas. O objetivo fundamental das entrevistas é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema.

Para este estudo de viabilidade, as técnicas de pesquisa utilizadas para coletas de dados foram: Questionários (vide Anexo 2) que foram aplicados aos 20 gerentes de loja os quais possuem grande experiência, pois cada gerente trabalha há pelo menos 10 anos, por isso a pesquisa de opinião destes foi muito importante para o estudo. Também foi utilizada a técnica da entrevista com a diretora executiva da Pastelaria Viçosa, a gerente geral e gerente comercial, para obter a visão da empresa em relação ao tema abordado, e a opinião destes em relação ao tema abordado.

### **3.4 Universo e amostra**

Universo pode ser entendido como o critério global da pesquisa, é totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Já a amostra, é uma parte, ou subconjunto da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra. A amostra deve ser escolhida com o objetivo de ser a mais representativa possível do todo, pois a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte (amostra), inferir o mais legitimamente possível, os

resultados da população total, se esta fosse verificada. (LAKATOS; MARCONI, 2003)

O universo desta pesquisa foram os funcionários da Pastelaria Viçosa Ltda. E a amostra deste estudo foram os vinte gerentes de loja que ocupam estes cargos há pelo menos 10 anos, o motivo da escolha destes foi à visão e conhecimento técnico de negócio que estes possuem. Também foi feita entrevista com a diretora executiva, a gerente geral e o gerente comercial a fim de saber o posicionamento destes em relação ao tema abordado.

Foi utilizado senso devido ao pouco número de funcionários não necessitando cálculo da amostra.

## 4 PESQUISA DE CAMPO

### 4.1 Breve histórico da empresa

A Pastelaria Viçosa é uma empresa de médio porte, criada em 02 de fevereiro de 1968, constituída por capital de Cotas Ltda.

Figura 1: Logomarca da Pastelaria Viçosa

# Pastelaria Viçosa Ltda



## A COMIDA TÍPICA DE BRASÍLIA

Sua missão é: “Alimentar pessoas com produtos de qualidade, trabalhar com eficiência no atendimento, preço acessível respeitando seus colaboradores, clientes e seus respectivos direitos”. Seu objetivo é proporcionar aos seus clientes um bom serviço de pastelaria, com qualidade e preços acessíveis.

Tem como meta: Atingir o mercado do Estado de Goiás com o auxílio de vendedores prassistas

O quadro de pessoal é formado por 62 funcionários na matriz e 80 trabalhando no varejo.

Seu negócio é oferecer pizzas, refeições, massas para pastéis, salgados, pastéis, caldo – de – cana, entre outros produtos de qualidade e com grande teor nutricional, contribuindo assim para melhoria da qualidade de vida para seus clientes.

Há 45 anos no mercado iniciou suas atividades, de forma artesanal, com apenas 25 funcionários, sendo sócios fundadores Sr. Apolônio e Sr. Sebastião Gomes da Silva.

#### **4.2 Concorrência, parcerias e clientes**

Nesse área de fabricação de pasteis a empresa não possui concorrentes de peso no Distrito Federal, apenas 1 (um) de pequeno porte no Paranoá, e outro no Riacho Fundo .

Os principais parceiros são: restaurantes, bares, lanchonetes e quiosques na qual a Viçosa fornece *banners*, letreiros e maquinários através de exclusividade de compra. Os clientes da pastelaria viçosa vão da classe B2 a D.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

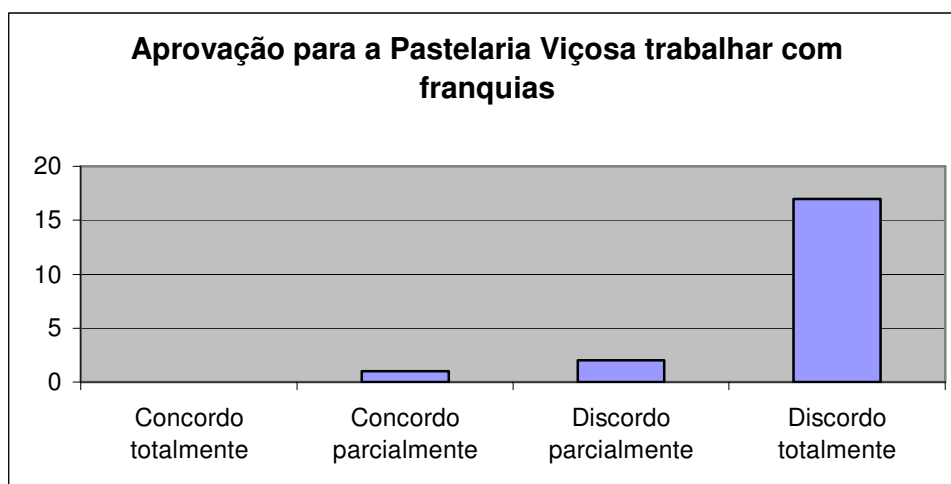
### 5.1 Análise dos dados

Após aplicação de questionários à direção da organização e aos gerentes de loja, totalizando uma amostra de 20 pessoas.

Com base nas perguntas estipuladas no questionário (vide Anexo 2), seguem interpretações dos dados obtidos:

- *Pergunta 1 – A Pastelaria Viçosa deveria trabalhar com franquias?*

**Gráfico 1 – Aprovação para a Pastelaria Viçosa trabalhar com franquias**



Dos 20 indivíduos pesquisados, 17 discordaram totalmente, dois discordaram parcialmente e um concordou parcialmente quanto à idéia da Pastelaria Viçosa trabalhar com franquias, o que pode ser justificado pelo temor de que as franqueadas não sigam os padrões estabelecidos pela qualidade conforme ressaltado pela Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2003), qualidade esta já demonstrada pela empresa que consolidou a marca no âmbito do Distrito Federal.

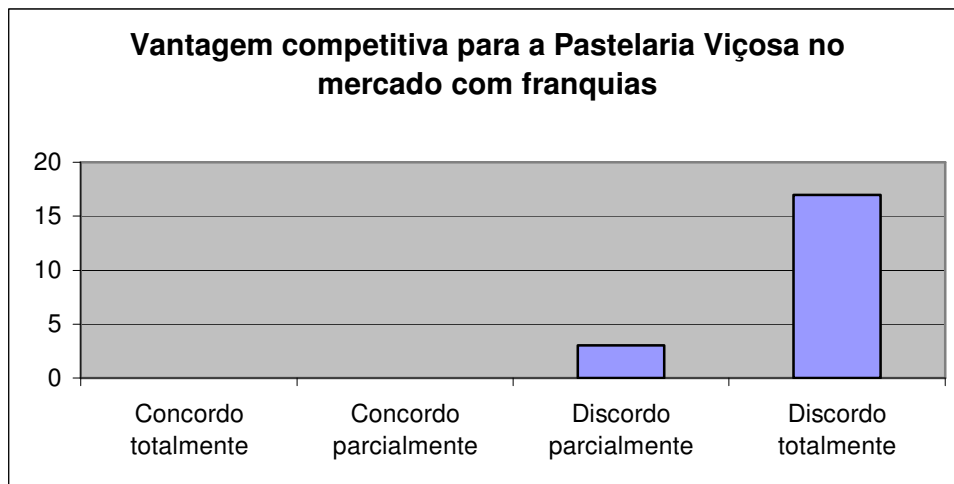
Outro temor que possa ter levado os gerentes a reprovarem o sistema de franquias é o menor controle da rede de distribuição, o que a empresa faz bem com suas unidades próprias. Outro fator apontado pela ABF (2003) e que poderia ser importante para apoiar a opinião manifestada pela maioria dos gerentes é que a



empresa franqueadora sofrer efeitos aos atos negativos do franqueado, além do fato do franqueador perder o lucro que teria se as unidades franqueadas fossem unidades próprias.

- *Pergunta 2 – O sistema de franquias traria vantagem competitiva à Pastelaria Viçosa no mercado?*

**Gráfico 2 – Vantagem competitiva para a Pastelaria Viçosa no mercado com franquias**

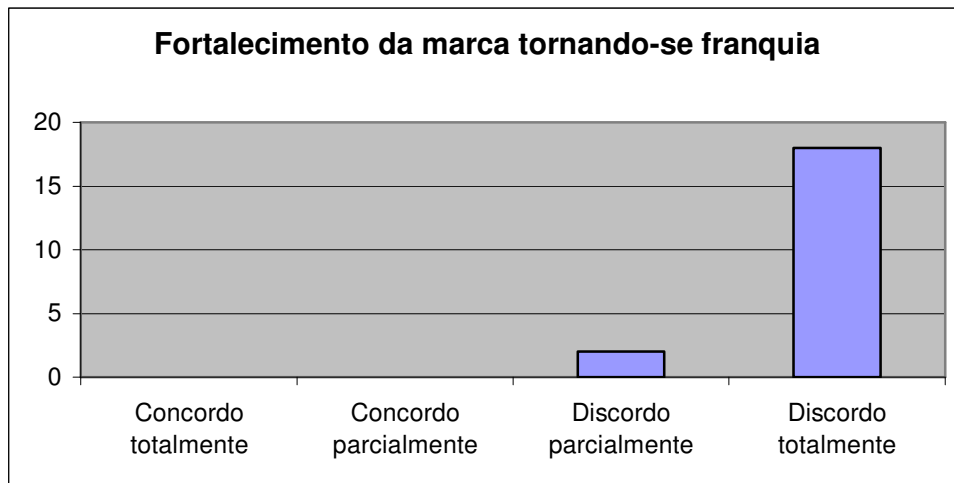


Dos 20 indivíduos da amostra, 17 discordaram totalmente e três discordaram parcialmente sobre a idéia de que o sistema de *franchising* traria vantagem competitiva à Pastelaria Viçosa. A discordância contraria a de Zaccarelli (2003), que ressalta que as vantagens competitivas são a base do pensamento estratégico moderno.

A discordância dos gerentes pode ser justificada pelo fato de que no momento não há como prever se a franquia trará vantagem competitiva, pois a empresa precisa realizar conforme convergência de pensamento dos autores citados no embasamento teórico, de que a empresa precisa fazer uma análise de seu negócio é franqueável ou não, uma análise *SWOT* e estabelecer uma visão norteadora de mercado para gerar tal vantagem.

- *Pergunta 3 – Você acha que a Viçosa fortalecerá sua marca tornando-se franquia?*

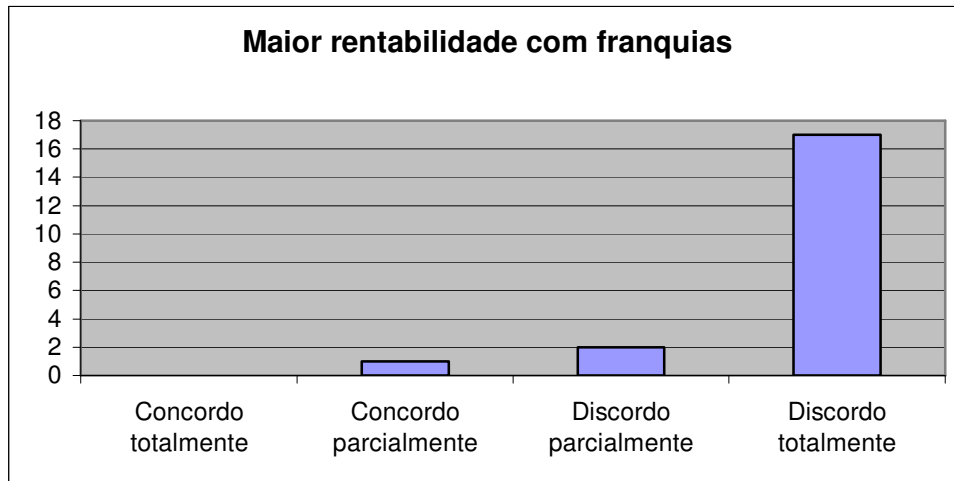
**Gráfico 3 – Desvantagem para a organização ao trabalhar com franquias**



Dos 20 indivíduos da amostra, 18 discordaram totalmente e dois discordaram parcialmente sobre o fortalecimento da marca ao tornar-se franquia. Os gerentes discordam que o sistema de franquias fortalecerá mais a marca da Pastelaria Viçosa, visto que a mesma está bem consolidada no mercado regional. Outro fator que pode ter influenciado na decisão dos gerentes, é que há um risco apontado pela ABF (2003) de que a marca possa ser atingida por atos negativos do franqueado ao usar o nome do franqueador.

- Pergunta 4 – Você acredita que a Viçosa obterá maior rentabilidade ao franquear-se?

Gráfico 4 – Maior rentabilidade com franquias



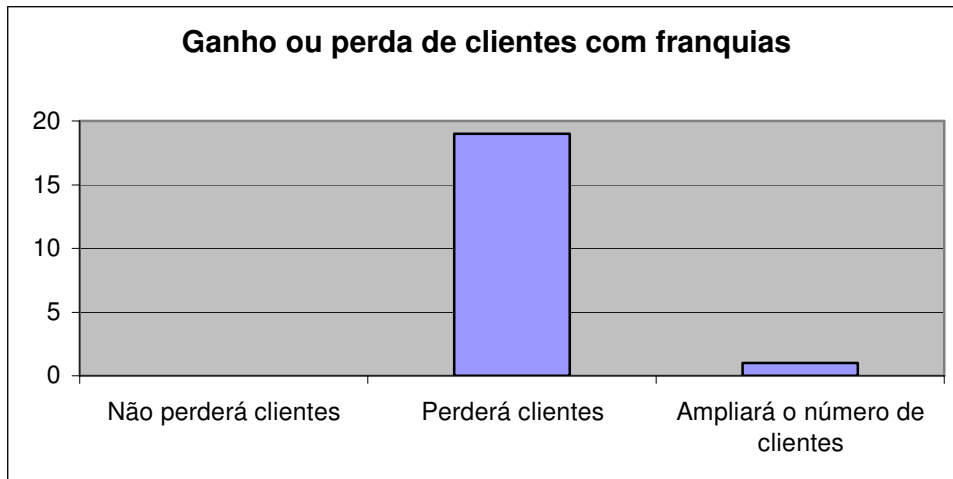
Dos 20 indivíduos da amostra, 17 discordaram totalmente, dois discordaram parcialmente e um concordou parcialmente sobre o posicionamento de que será obtida maior rentabilidade quando a Pastelaria Viçosa ser franqueadora.

Tal posicionamento por parte da maioria dos gerentes pode ser explicado pelo fato de que, conforme Mauro (1999), a remuneração do franqueador deve advir do próprio sistema de *franchising*, provinda do investimento no sistema de *franchising* e que a mesma não deve confundir a remuneração com o pagamento pelo fornecimento de produtos, pois conforme o autor, a empresa ao misturar as suas funções financeiras, poderá comprometer seus resultados e os da própria rede.

Outro ponto decisivo que pode ter influenciado na decisão dos gerentes, é que não há retorno imediato para o franqueador, pois conforme citado por Rizzo (2007), o franqueador somente obterá lucro a partir da quinquagésima franquia, pois a rede já estará montada e ao investir em franquia, a empresa estará descapitalizada devido aos seus investimentos.

- *Pergunta 5 – Quanto ao relacionamento com os clientes, a Pastelaria Viçosa ao ser franqueadora: (Marque somente uma opção)*

**Gráfico 5 – Ganho ou perda de clientes com franquias**

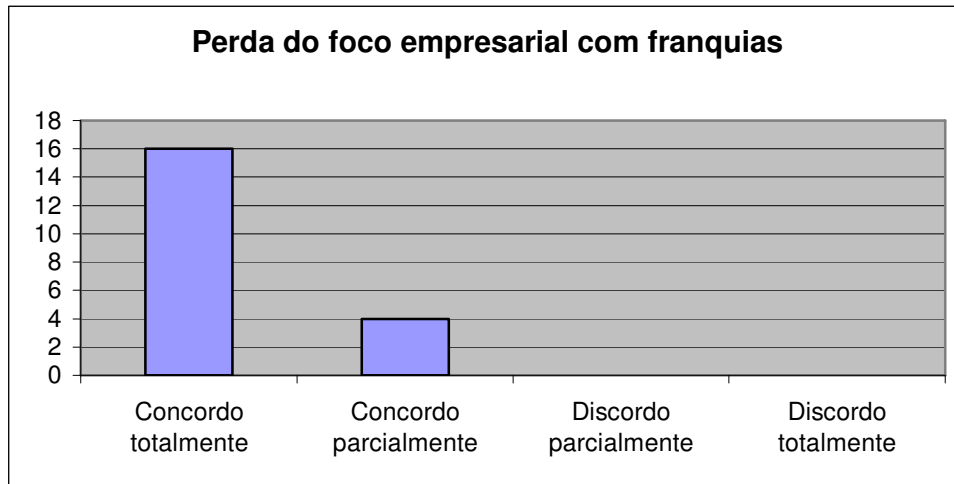


Dos 20 indivíduos da amostra, 19 afirmaram que a Pastelaria Viçosa perderá clientes caso venha a ser franqueadora e um afirmou que a implantação do sistema de franquias ampliará o número de clientes além dos já consolidados.

Pode-se justificar o posicionamento dos gerentes ao temor de que ao franquear, a Pastelaria Viçosa poderá não atender a todos os antigos clientes formais e informais, visto que os mesmos poderão estar numa mesma região geográfica de um franqueado o que gerará perda de receita provinda das vendas.

- Pergunta 6 – A Viçosa, ao se franquear, perderá o seu foco empresarial?

Gráfico 6 – Perda do foco empresarial com franquias



Dos 20 indivíduos da amostra, 16 concordaram totalmente e 4 concordaram parcialmente com a idéia de que ao se franquear, a Pastelaria Viçosa perderá o seu foco empresarial, o que se deve ao fato de que conforme Mauro (1999), o *franchising* permite um crescimento rápido da empresa e a Pastelaria Viçosa poderia perder o foco que é alimentar pessoas com produtos de qualidade, preço acessível e respeito aos direitos de seus colaboradores e clientes. A extensão por franquias poderia prejudicar a qualidade dos produtos já consolidados no mercado.

## 5.2 Entrevistas

A entrevista (Vide anexo 3) foi direcionada à cúpula da empresa formada pela Sócia Majoritária da Pastelaria Viçosa, a Gerente Geral e o Gerente Operacional.

Os entrevistados foram questionados quanto à expansão dos negócios da empresa por meio do sistema de franquias. Os três gerentes concluíram que fica inviável, devido ao fato de que os clientes são pessoas das classes mais baixas (C, D e E) e o retorno pela venda de pastéis é mínima, o que torna o pagamento dos *royalties* inviável e mínimo, em contrapartida fica inviável para a empresa, pois a partir do momento que ela opta por um franqueado ela terá que delimitar uma área geográfica e atender exclusivamente este cliente. Então, a empresa perde o foco

visto que deixará de vender em escala, pois entrega atualmente para seus clientes sem restrição geográfica, atendendo a todos. O gerente operacional relatou que a empresa ganha no volume de vendas em escala e não no volume unitário por loja, ou seja, a empresa tem que vender para vários clientes tanto formais quanto informais para que possa obter receita através do volume, pois se a empresa for receber os *royalties*, eles seriam mínimos, inviabilizando o *franchising*. Entretanto, este obtém receita proveniente de *royalties*, uma vez que a receita da Pastelaria Viçosa Ltda é proveniente da venda de seus produtos, sem delimitações geográficas de seus clientes.

A entrevista não foi aplicada nos outros dois sócios, pois possuem 49% das ações e são somente cotistas.

### **5.3 Discussão e considerações finais**

Com base na análise de dados, percebeu-se que a Pastelaria Viçosa Ltda é uma empresa que valoriza o capital humano, onde as pessoas que trabalham nesta empresa se sentem valorizadas e que o formato de negócio da Pastelaria Viçosa Ltda não é viável ao modelo de franquias, como visto anteriormente no capítulo onde Paulo C. Mauro adverte que o retorno dos investimento de franquias deve advir através de *royalties* e não da venda de produtos obrigatoriamente aos franqueados. Concordando com Marco Rizzo da Rizzo *Franchising*, onde ele enfatiza que o retorno deve advir de *royalties*.

Sendo assim a Pastelaria Viçosa devido ao seu grande volume de vendas deve permanecer trabalhando da maneira que vem trabalhando todos estes anos porque como esta é uma empresa que trabalha em escala ao optar por trabalhar com franquias ela perderá clientes, pois ao trabalhar neste sistema ela deverá delimitar uma área geografia para um determinado clientes e assim ele irá parar de atender os clientes desta área devido a exclusividade ao franqueado.

Portanto, para que os trabalhos da Pastelaria Viçosa se prosperem, ela deverá não optar por franquear-se.

## 6 CONCLUSÃO

O motivo pelo qual a pastelaria Viçosa Ltda não pode vir a ser franqueada é por se tratar de uma empresa que é tradicional, de perfil familiar e que atua no mercado de Brasília e entorno com vendas em escala, atendendo todos clientes que queiram comprar seus produtos, sem demarcação geográfica, onde esta visa atender o público das classes mais baixas. Sendo assim, caso, no futuro, ela venha a se tornar franquia, a Viçosa deixará de ser tradicional e perderá seu foco, pois, a partir do momento que esta trabalha com as classes B, C, D, E, sem demarcação geográfica, ao se franquear, seus clientes que em maioria que são empreendedores por necessidade, pois conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, muitos optam por se tornarem empreendedores ao serem demitidos<sup>2</sup>, com isto os mesmos poderão não ter a mesma qualidade dos produtos que a Pastelaria Viçosa fabrica (inclusive a empresa faz entregas diárias para que estes clientes possam assim manter o padrão de qualidade Viçosa) e oferece atualmente, porque os futuros franqueados a princípio serão pessoas de classes baixas sendo que os interessados serão seus clientes atuais que são lanchonetes formais, que possuem CNPJ (cadastro nacional de pessoas jurídicas) quanto informais que não possuem CNPJ.

Os franqueadores possivelmente terão que ficar atrás do balcão e estes a princípio, são pessoas de baixa renda, sem capital necessário para manter uma franquia nos padrões Viçosa, sem estudo e conhecimento de normas e procedimentos, pois hoje os interessados são os clientes de classe C, D, E que atuam no mercado. Por meio da entrevista feita com a administração da Pastelaria Viçosa, concluiu-se que os clientes não zelam muito pelo armazenamento dos produtos obtidos, não tem conhecimento suficiente de mercado e acreditam que estes conhecimentos de armazenamento são desnecessários. Mostrando mais uma vez que, este é mais um motivo pelo qual a pastelaria Viçosa faz entrega diárias a seus clientes, que em sua maioria são quiosques e lanchonetes de pequeno porte, sendo muitas vezes informais. E os quiosques ou pessoas de classe baixa, sem conhecimento e desestruturadas, só tem um produto bom e de qualidade porque a

---

<sup>2</sup> Anotação de aula da cadeira de empreendedorismo, ministrada pela Professora Mariângela Abrão do Centro Universitário de Brasília - UNICEUB sobre empreendedorismo em set./2007.

Viçosa faz essas entregas diariamente, mantendo assim seu padrão de qualidade. Então, este tipo de negócio fica sendo desfavorável ao modelo de franquias.

Outro ponto é que a Viçosa mesmo trabalhando com classes inferiores, prima por produtos de primeira qualidade, o que dificultará para o franqueado fazer um repasse para Viçosa através de *royalties* e aquisição de produtos. Sendo assim caso a Viçosa venha a se fazer franquias ela estará obrigando o cliente a comprar seus produtos, onde isto gerará transtornos para o cliente que se sentirá lesado por ter que pagar *royalties* e ser obrigado a comprar da Viçosa os produtos produzidos por ela. Sendo que o *franchising* prima por obter retorno através de *royalties* e não por meio de venda de produtos.

Outro motivo é que os seus produtos, no caso, o Pastel e a cana –de – açúcar, por se tratarem de produtos de preços relativamente baixos, há impossibilidade de fazer preços diferenciados a seus clientes que no caso serão os franqueados, porque ela trabalha em escala - sua margem de lucro é mínima, tendo assim, seu retorno em centavos, devido aos altos custos diretos e indiretos de produção. Mesmo a empresa tendo retorno em *royalties*, ela estará perdendo o foco e sua rentabilidade.

Com isto, essa diferenciação irá refletir de forma negativa sobre seus clientes, conforme os autores citados confirmaram, que para uma empresa se franquear ela deverá obter receita por meio de *royalties* e ainda assim delimitar uma área geográfica específica, com preços diferenciados para seu franqueado e com canais de distribuição exclusivos, evitando possíveis quebras de contratos de seus franqueados. Assim, ao franquear-se ela estará reduzindo seus ganhos por ter que pré determinar uma área de atuação para o franqueado deixando de atender muitos clientes em função disto. Desta forma, ocorrerá uma queda substancial em suas vendas, perdendo clientes para a concorrência e misturando as funções como ressalta MAURO (1999), uma vez que a Viçosa vende seus produtos em escala ao maior número de pessoas possível.

Portanto, como visto acima, a operação do *franchising* é inviável, porque a medida que a Viçosa se torna uma franquias ela terá que ter preços diferenciados para seus franqueados e já vimos que isto, é impossível, deverá limitar a área de sua entregas para não gerar conflito com seus franqueados que poderá resultar na quebra de contrato, assim caso a Pastelaria Viçosa Ltda venha fazer *franchising*, ela



irá perder espaço para concorrentes, pois estará limitada a suas franquias e não trará vantagem competitiva alguma.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Franchising**: vantagens. Rio de Janeiro, [2003]. Disponível em: < <http://www.abfrj.com.br/noticias/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=23&sid=3>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Como comprar sua franquia passo a passo**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991

FICHIMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAURO, Paulo C. **Guia do franqueador**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico**: metodologia e práticas. 17 ed. Atlas, 2002.

PEREIRA, André Luiz Soares. **Franquia**: 100% varejo e serviços. São Paulo: Outras letras, 2006.

RODRIGUES, José dos Reis G. **O empreendedor e o franchising**: do mito a realidade. 8. ed. São Paulo: Érica, 2000.

SANTOS, Ruth Aparecida Martins dos; PIZZINATTO, Nádía Kassouf. Franchising: história, evolução, operacionalização. **Revista Científica do IMAPES**, Sorocaba, v. 3, n. 3, p. 27-32, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 3 ed. São Paulo, Saraiva, 2003.

ANEXOS

**Anexo 1 – Lei n. 8.955/1994**



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

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

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

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** 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 operados no território nacional.

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

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

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

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

ITAMAR FRANCO

*Ciro Ferreira Gomes*

## Anexo 2 – Questionário

Prezado(a) Gerente,

Com objetivo de avaliar a possibilidade da implantação do sistema de franquia da Pastelaria Viçosa, peço a gentileza de responder às perguntas abaixo relacionadas.

Grato.

Oliver Gomes

1) A Pastelaria Viçosa deveria trabalhar com franquias?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2) O sistema de franquias traria vantagem competitiva à Pastelaria Viçosa no mercado?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3) Você acha que a Viçosa fortalecerá sua marca tornando-se franquia?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4) Você acredita que a Viçosa, obterá maior rentabilidade ao franquear-se?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5) Quanto ao relacionamento com os clientes, a Pastelaria Viçosa ao ser franqueadora: (Marque somente uma opção)

- Não perderá clientes
- Perderá clientes
- Ampliará o número de clientes além dos já consolidados.

6) A Viçosa, ao se franquear, perderá o seu foco empresarial?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente



