



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Breno Cury

RA: 985009/7

FORMATAÇÃO DE FRANQUIA

Brasília/DF
2013

BRENO CURY

FORMATAÇÃO DE FRANQUIA

Trabalho de Curso (TC) apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Professor orientador: José Antônio R. do Nascimento

BRENO CURY

FORMATAÇÃO DE FRANQUIA

Trabalho de Curso (TC) apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Professor orientador: José Antônio R. do Nascimento

Brasília, ____ de _____ de 20____.

Banca examinadora:

Prof. : _____
José Antônio R. Nascimento
Orientador

Prof. (a): _____
Examinador (a)

Prof. (a): _____
Examinador (a)

FORMATAÇÃO DE FRANQUIA

RESUMO

Franquia é a operação que consiste em ceder o direito de uso, numa determinada área geográfica, do nome de uma empresa já constituída e de reputação. A empresa que cede os direitos (franqueadora) transmite também o “know-how” necessário para a montagem da unidade franqueada, ministra treinamento aos futuros funcionários, entre outros suportes operacionais. Em troca, recebe pagamento de taxa de franquia, além de porcentagens dos lucros auferidos pela empresa franqueada. (FONTE: MICHAELIS, com adaptações). O mercado de franquias é um mercado que cresce a cada ano no Brasil. A construção de novos “shoppings centers” nas grandes metrópoles e nas cidades interioranas é mais um alento a essa vertente, pois todos os shoppings contam com um portfólio de lojas de redes de franquias das mais variadas. Ter uma franquia é uma forma de se adquirir um “know-how” completo de métodos, produtos e serviços comprovadamente testados e aprovados. São sistemas e processos que facilitam o cotidiano organizacional deste tipo de empreendedor. É a melhor maneira de se começar seu próprio negócio com um nome forte, marca conhecida e outras facilidades oferecidas pelas franquias. Por outro lado, para o franqueador, há também a oportunidade de formatação de sua própria marca e expansão com capital de terceiros, sem precisar ser o responsável direto pelo negócio, criando uma rede da qual muitos se beneficiarão, favorecendo a rápida expansão dessa nova marca além das fronteiras da cidade sede. No entanto, em ambos os casos, oportunidades e riscos devem ser cuidadosamente considerados, a fim de que não haja surpresas indesejáveis no decorrer do tempo.

Palavras chaves: Franquia, Know-how, Formatação, Expansão

1. INTRODUÇÃO

O brasileiro é conhecido por seu arrojo, sua vontade de crescer e buscar uma melhor qualidade de vida por meio do crescimento de sua renda. Muitas oportunidades surgem durante a vida profissional das pessoas. Entre elas, pode-se destacar o ingresso no serviço público via concurso público, uma promoção no emprego atual ou até mesmo a chance de se tornar o seu próprio patrão. E essa é uma tendência cada vez maior: abrir o seu próprio negócio. De acordo com uma reportagem do site de notícias “G1”, hoje, 27 milhões de brasileiros comandam o próprio negócio ou estão se preparando para entrar no mercado como patrões. Em um ranking que avaliou 54 países, o Brasil só fica atrás da China, que tem 370 milhões de empreendedores e dos Estados Unidos, com 40 milhões. (<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2012/07/brasil-ja-tem-quase-30-milhoes-de-empresarios-perfil-mudou.html>).

Boa parte desses novos empreendedores vem da nova classe média. O crescimento da renda da população e o sonho de ser empresário favorecem os pequenos negócios, seja no formato individual, seja como franquia.

Para PREDEBON & ZOGBI (2005, p. 26), “após criar sua marca própria e desenvolver com sucesso suas experiências no comércio, o lojista pode pensar em franquiar seu modelo de negócio, visando objetivos específicos de crescimento com menor investimento e maior rapidez.”

Este trabalho tem por objetivo abordar as etapas necessárias para a formatação de um modelo de franquia, de forma adequada e de acordo com as normas regidas pela Lei 8.955/94. Para isso, o trabalho possui os seguintes principais objetivos: análise da viabilidade de franqueabilidade, que envolve conhecer o “franchising”; análise da marca; sistema de gestão; lucratividade do negócio; análise SWOT (FOFA); visual e layout e lei do “franchising”. Como objetivo secundário, cita-se a formatação do negócio, verificando capacidade financeira, treinamentos, documentação necessária, formalização e homologação de fornecedores.

Do ponto de vista do franqueador, o melhor enfoque para o franchising é vê-lo como canal de distribuição, pois esse sistema não interfere no ciclo de vida dos produtos e serviços distribuídos. Assim, podemos defini-lo como um sistema de distribuição em que existe uma aproximação maior entre os participantes do sistema, visando o aumento da eficiência em relação à

concorrência e buscando um equilíbrio de resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo. O “franchising” pode ser visto também como uma alternativa de crescimento, muito mais como consequência de suas características do que como definição. Para o franqueador, o mais importante no “franchising” é a sua estratégia e a análise de sua viabilidade.

Do ponto de vista do franqueado, o “franchising” é simplesmente uma maneira de estabelecer um negócio. Para o franqueado, o mais importante é sua análise de risco e retorno. (MAURO, 1999 p. 69)

Nesse sistema, um depende do outro, sendo o franqueador considerado o elo mais forte dessa cadeia.

A realização deste trabalho tenta mostrar a eficácia de se transformar um negócio que funciona com um proprietário, com poucas lojas, e transformá-lo em uma grande rede, nos moldes de uma franquia, um modelo de que está em franca expansão no mundo todo. Indicando toda a estrutura que demanda ter uma franquia, principalmente com a transferência de “know-how” e de suporte que tem de ser dado ao franqueado. Mesmo com o receio que muitos têm de investir em uma franquia devido às taxas de franquias e pagamentos mensais de “royalties”, entre outras tantas obrigações, ou de serem “fiscalizados” por alguém, a realidade mostra que as franquias têm maior sobrevivência quando comparadas a um negócio individual.

Neste contexto, é importante ressaltar que a taxa de mortalidade das franquias é de 15% nos primeiros cinco anos de atividade, ao passo que a dos negócios individuais chega a 80%, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Embora uma franquia não ofereça risco zero, a chance de falência é menor. (Fonte: <http://www.linkwell.com.br/n/br/franquias/10-motivos-para-ser-franqueado.html>).

O “franchising” usa alguns termos específicos, habituais no dia-a-dia de um relacionamento entre as duas partes, franqueador e franqueado. Quando uma empresa decide pela expansão por meio do capital de terceiros, ela passa a ser um **Sistema de Franquias – Franchising**, termo que confere o nome desse modelo de negócio. A empresa torna-se uma **franqueadora**, empresa detentora da marca que transfere ao terceiro o direito de uso de seus produtos e “know-how” para a **franquia**, que é o estabelecimento comercial ou unidade prestadora de serviço. O **franqueado** é quem adquire junto ao franqueador o direito de usar sua marca, vender seus produtos e serviços. Ele recebe um **território** a ser explorado, onde atua e se estabelece. Além dele, o sistema de franquia conta com uma **rede**, que são as outras unidades da franqueadora, podendo ser elas próprias ou franqueadas.

A partir do momento em que o interessado faz contato com uma franquia com o interesse de adquirir uma unidade, ele recebe uma **Circular de Oferta de Franquia (COF)**, um documento jurídico com informações sobre a franquia, a empresa franqueadora e a rede de franquias. Quando o interessado decide prosseguir com o negócio, optando pela aquisição de uma unidade, ele recebe o **Contrato de Franquia**. Nesse contrato constam os deveres e as obrigações de ambas as partes, prazo de validade da concessão da franquia, taxas, entre outros tópicos que regulamentam o relacionamento entre franquia e franqueador. A **Taxa de Franquia** é o valor pago pelo franqueado pelo uso da marca e acesso ao “know-how” e sistema operacional do franqueador. O franqueador cobra uma remuneração mensal, paga pelo franqueado, pelo uso da marca, denominada “**Royalties**”. Essa taxa é responsável pela manutenção do suporte dado ao franqueado pelo franqueador e normalmente é baseada num percentual do faturamento do franqueado, assim como o **Fundo de Propaganda ou Taxa de Marketing**, que são usados em ações de propaganda e marketing da rede. (<http://www.francap.com.br/conceitos-gerais>)

São muitas as razões para se transformar um determinado negócio em franquia empresarial, vantagens essas, em sua maioria, de ordem financeira. Em primeiro lugar, verifica-se que a adoção do modelo de franquia gera crescimento dos negócios, com a utilização de recursos dos franqueados. (GUERRA e GONÇALVES, 2006 p.74)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Análise de Franquiabilidade

2.1.1 Conhecendo o “Franchising”

Para o início da formatação de uma franquia é necessário analisar a Lei 8.955/94, que regulamenta o setor, conhecida como a “Lei do Franchising”, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial. Nela, estão todas as obrigações do franqueador, a definição de franquia empresarial, direitos do franqueado, especificações de investimento, taxas, serviços oferecidos, prazo do contrato de franquia, entre outros.

Os números do setor são contundentes. É um mercado em expansão. Estudos provam que o setor de franquias de alimentação vem crescendo e se desenvolvendo ao longo dos anos.

Nos gráficos a seguir, verifica-se alguns níveis de crescimento do setor de franquias. Esse período coincide com o período de fortalecimento da nossa economia, resultando no crescimento do PIB (Produto Interno Bruto). Nesse mesmo período, houve um grande avanço na confiança de investidores estrangeiros no Brasil, devido à estabilização da nossa economia, o que acabou por trazer maior investimento de empresas, entre elas, muitas franquias que viram no nosso país um grande potencial para suas marcas expandirem. As promissoras classes B e C brasileiras, algumas das maiores do mundo, tiveram acesso a créditos, seja para investir em seu próprio negócio ou para consumir. Assim, potencializaram o mercado de franquias e contribuíram para o crescimento dos mais variados produtos e serviços, possibilitando que marcas e produtos até então apenas consumidas em outros países, aterrissassem no Brasil. Nessa última década, houve ainda um câmbio favorável, o que tornou o dólar mais barato, barateando o custo de franquias estrangeiras.

No próximo quadro, verifica-se um aumento de mais de 269% no faturamento do setor, que era de 28 bilhões em 2002 passando para mais de 103 bilhões em 2012.



Fonte: Associação Brasileira de Franchising - www.abf.com.br 05/05/2013

O número de redes que em 2002 era de 650, teve um incremento de 1.776 novas redes, fechando 2012 com um total de 2.426 novas franquias, um crescimento de mais de 273%:



Fonte: Associação Brasileira de Franchising - www.abf.com.br 05/05/2013

O quadro seguinte mostra que o total de unidades franqueadas saltou de 56.000 em 2002 para mais de 104.000 em 2012, um crescimento de mais de 86%, como segue:



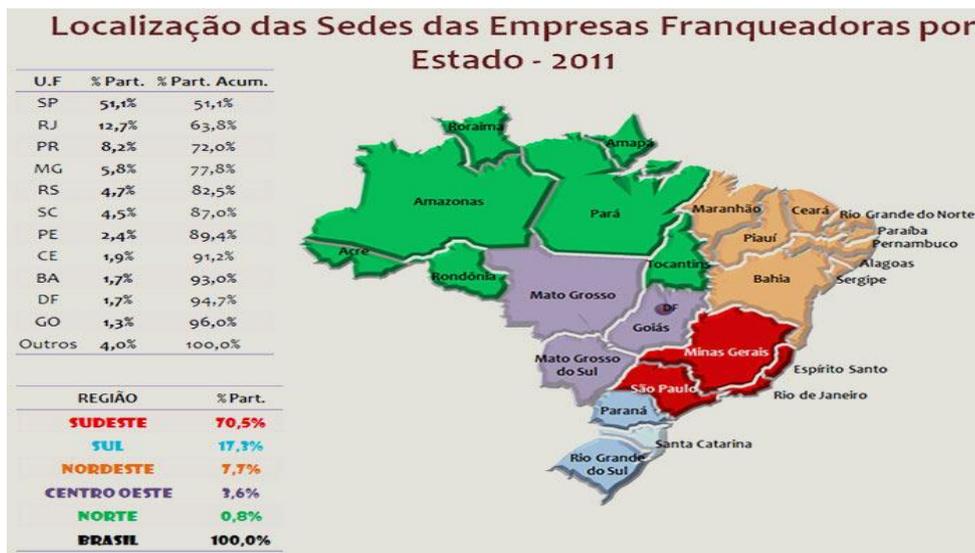
Fonte: Associação Brasileira de Franchising - www.abf.com.br 05/05/2013

A seguir, uma análise da geração de empregos mostra que o setor já emprega quase 1 milhão de pessoas, quase dobrando esse valor desde 2002:



Fonte: Associação Brasileira de Franchising - www.abf.com.br 05/05/2013

Abaixo, mapa com a localização das sedes das empresas franqueadoras. Assim como São Paulo é a principal escolha para sede das grandes indústrias, as franquias também optaram, em sua grande maioria, pelo estado para se estabelecerem. O retrato é bem próximo do que ocorre com o desenvolvimento industrial do Brasil, tendo a região sudeste como principal escolha das franquias para escolherem sua sede, seguido da região sul, ambas com maioria esmagadora das franqueadoras. Sobra muito pouco para as regiões centro-oeste, nordeste e norte, conforme constata-se a seguir:



Fonte: Associação Brasileira de Franchising - www.abf.com.br 05/05/2013

Franquear pode trazer várias vantagens ao empreendedor. Por meio do sistema de franquias, é possível:

- Crescer e expandir com capital de terceiro, eliminando riscos de usar seu capital próprio;
- Fortalecer a marca;
- Obter ganho em escala;
- Enfraquecer a concorrência;
- Obter maior retorno sobre o investimento;
- Conseguir maior controle sobre a rede;
- Rápida expansão;
- Gestão facilitada.

Quando existe uma confiança muito grande no modelo que se tem em mãos, mas não existe o capital para expansão, ou simplesmente se deseja minimizar o seu risco, então é recomendável pensar em se tornar um franqueador (...) seu negócio já está “redondo” e tem diferenciais interessantes, mas existe um claro perigo da entrada de concorrentes fortes no mesmo mercado geográfico, ou em mercados geográficos já programados para expansão. Nessa circunstância podem faltar recursos de capital e também recursos humanos, daí a conveniência de abrir franquias para ocupar o espaço rapidamente, garantindo sua participação naquele mercado. (PREDEBÔN & ZOGBI, 2005 p. 26,27)

Além de se poder contar com uma pessoa à frente da marca em cada local que houver uma operação, preocupada com o capital que por ela fora investido, e comprometida a buscar um rápido retorno do seu negócio.

“Franquear um negócio nem sempre é a melhor alternativa, nem será a alternativa mais rentável.” (MAURO, 1999) Ainda, segundo o autor, “muitas empresas não se adaptam às características desse sistema pela sua própria filosofia interna. Uma empresa poderá julgar, a princípio, o “franchising” como alternativa de canal de distribuição, mas pode optar por crescer devagar com seus próprios recursos e controle total sobre seu negócio.”

2.1.2 Análise da Marca

De acordo com o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. A marca registrada garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica. Ao mesmo tempo, sua percepção pelo consumidor pode resultar em agregação de valor aos produtos ou serviços. (FONTE: www.inpi.gov.br)

A marca é algo muito valioso. É importante ter uma marca registrada no site do INPI. Por meio de um nome ou logo, ela identifica uma empresa ou um produto e também fixa o nome do negócio na mente dos consumidores.

No ramo de alimentação, entre as 10 mais valiosas do mundo, destacam-se o MC Donalds e a Coca-Cola.

Ter um domicílio na rede mundial de computadores é necessário. Um site permite ao público conhecer melhor a marca, seus produtos e serviços, horários de funcionamento, fazer sugestões ou críticas, ou seja, permite-se uma interação mais rápida e eficaz entre clientes e empresas.

Outra forma de se desenvolver a marca nos dias atuais é utilizando as redes de relacionamento na internet. Nas redes sociais, por exemplo, com criatividade, é possível interagir com o público para divulgar promoções e se fazer visível, aproximando-se, assim, de potenciais clientes diariamente, com a vantagem de ser um investimento baixíssimo.

Para GUERRA & GONÇALVES (2006, p. 69) esse sistema ganhou pujança com a vitoriosa experiência de utilização dos sistemas e marcas *Mc Donald's* e *Pizza Hut*, alcançando mercados além-fronteiras, no segmento de *fast-food*, acenando à época, o que seria o futuro (hoje presente) da economia mundial – o

fenômeno da globalização ou economia sem fronteiras, inclusive tornando-se um exemplo de integração entre nações, via cessão de marcas e sistemas de serviços, com a formação de *joint ventures*.

2.1.3 Sistema de Gestão

Um dos grandes facilitadores nos dias atuais é o sistema de gestão. Um sistema de gestão permite controle operacional, financeiro e de recursos humanos. É uma ferramenta imprescindível na gestão de uma rede. Por meio de um bom sistema de gestão, é possível ao franqueador monitorar as franquias. Para Bertonecello (2004, p. 43), “a tecnologia ERP (*Enterprise Resource Planning* – planejamento de recursos empresariais) são pacotes (*software*) de gestão empresarial ou de sistemas integrados, com recursos de automação e informatização, visando a contribuir com o gerenciamento dos negócios empresariais.”

Alguns requisitos básicos que qualquer sistema ERP deve ter:

- Emissão de relatórios;
- Lançamento de despesas mensais;
- Lançamento de CMV (Custo Mercadoria Vendida);
- Fechamento de caixa;
- Compatibilidade com sistema ECF (Emissor de Cupom Fiscal);
- Tributação;
- DRE (Demonstração de Resultado de Exercício);
- Ponto de equilíbrio;
- Curva ABC (produtos / fornecedores / clientes);
- Lançamento de perdas, desperdício ou “Scrap”;
- Gestão de estoque;
- Divisão entre despesas e custo de mercadorias.

2.1.4 Lucratividade do Negócio

Para Guerra e Gonçalves (2006, p. 72) “reconhecidamente, o mencionado sistema a cada dia consolida-se e pulveriza-se, inclusive com a chegada de novas franquias nacionais e estrangeiras. A franquia tem-se revelado pelo franqueado verdadeiro ganho, daí a justificativa da opção pelo sistema de franquia empresarial ao invés de o empresário, sem experiência, abrir um negócio próprio, em segmento de mercado competitivo, cuja sobrevivência dependerá exclusivamente do profissionalismo do empreendedor. Nenhum negócio pode ser bom se ele não tiver lucro. Não basta ter uma equipe treinada, um bom ponto comercial com uma bela fachada ou um bom faturamento, a empresa só se torna franqueável se ela tiver rentabilidade e lucratividade.”

Antes do cálculo da rentabilidade e da lucratividade do negócio, é preciso determinar a posição patrimonial e financeira da empresa, o balanço patrimonial, que é feito por meio da análise dos seguintes elementos:

- Ativos: são os recursos da empresa capazes de gerar fluxo de caixa e são representados por bens e direitos. Nesta categoria incluem-se contas a receber, estoques, despesas pré-pagas, terrenos, equipamentos, veículos e até mesmo elementos intangíveis como patentes, ações e direitos autorais;
- Passivo: são os recursos referentes às obrigações da empresa, incluindo contas a pagar, taxas, juros sobre capital emprestado, hipotecas e despesas contratuais;
- Patrimônio Líquido: é composto pela diferença dos Ativos (positivos, relativos aos lucros e investimentos) e dos Passivos (negativos, relativos a pagamentos e dívidas). Ou seja, é o capital que a empresa efetivamente tem disponível em caixa.

FONTE:(<http://contaazul.com/blog/2011/12/o-que-e-balanco-patrimonial/>)

De acordo com o site “O Guardião do Seu Dinheiro”, (<http://www.oguardiaodoseudinheiro.com.br>), rentabilidade é quanto uma empresa lucra anualmente para cada Real investido no negócio. Lucratividade é quanto uma empresa lucra para cada Real vendido ou faturado. Para cálculo, usamos as seguintes fórmulas:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Faturamento Líquido}}$$

Para análise de rentabilidade e lucratividade, é necessário um DRE (Demonstrativo de Resultado de Exercício) gerencial. A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical e resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses. As empresas deverão na Demonstração do Resultado do Exercício discriminar:

- A receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- O lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- O resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- As participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
- O lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Na determinação da apuração do resultado do exercício serão computados dados em obediência ao princípio da competência. (FONTE: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.ht>)

2.1.5 Análise SWOT (FOFA)

A análise SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças) é uma ferramenta utilizada para análise do ambiente interno e externo de uma empresa, sendo comum seu uso na elaboração das estratégias da empresa e para identificar riscos e possíveis problemas. No ambiente interno da organização, são analisadas as forças e as fraquezas, enquanto no ambiente externo, são analisadas as oportunidades e as ameaças. No caso do segmento de alimentação, assim seria uma análise SWOT:

		AJUDA		ATRAPALHA
INTERNO	STRENGTH	<ul style="list-style-type: none"> • KNOW-HOW DA FRANQUIA • GANHO EM ESCALA • TREINAMENTO • CONSULTORIA DA FRANQUIA • MODELO FORMATADO 	WEAKNESS	<ul style="list-style-type: none"> • TAXAS PAGAS À FRANQUIA • LOGÍSTICA DE FORNECEDORES • INGERÊNCIA DA FRANQUIA • CUSTOS OPERACIONAIS
EXTERNO	OPPORTUNITIES	<ul style="list-style-type: none"> • PROCESSOS • MARCA FORTE • KNOW-HOW DA FRANQUIA • ECONOMIA AQUECIDA • AUMENTO DA RENDA MÉDIA 	THREATS	<ul style="list-style-type: none"> • FRANQUEADOR NÃO SE ATUALIZAR • MUITA CONCORRÊNCIA • INFORMALIDADE • CUSTOS OPERACIONAIS

O planejamento permite a avaliação e a correção de pontos falhos apresentados pelo negócio. Se quando a empresa ainda é pequena esses pontos falhos não parecem importantes, sua correção se torna cada vez mais difícil à medida que a empresa cresce. Permite também a identificação dos pontos fortes e a maneira de melhor explorá-los como vantagens competitivas. (MAURO, 1999 p. 22,23)

2.1.6 Visual e Layout

Para um negócio nos moldes de uma franquia efetivamente parecer uma franquia, é necessário ter um visual atualizado, com equipamentos modernos, e ambiente agradável. Alguns fatores têm o poder de influenciar o consumidor. Para Las Casas (2004 p. 174) “o consumidor compra muito mais que mercadorias. Existe uma forte comunicação visual. Alguns estudos revelaram que há uma interação entre hábitos de compra e espaço, ou seja: os hábitos de compra determinam a forma com que o varejista alocará o espaço para expor a mercadoria, da mesma forma com que há uma interferência deste espaço no processo de compra do consumidor.”

A aparência como um todo deve ser analisada. Organização por setores, ambiente limpo e perfumado e com som agradável aos ouvidos, de acordo com o público e tipo de negócio. A organização visual com identificação dos produtos, sendo esses distribuídos da maneira mais eficaz possível. A iluminação deve ser adequada. Segundo Las Casas (2004 p. 180) “a iluminação também é outro aspecto digno de consideração. A forma com que as mercadorias são iluminadas afeta seu impacto e cores. Efeitos das luzes dão uma contribuição não só para distribuir o fluxo de tráfego dos clientes, como também gera segurança para os lojistas”. A vitrine é um chamariz de clientes, nelas devem estar os itens de promoção, produtos que chamem a atenção dos pedestres, podendo ser decorados com outros objetos, criando ambientes chamativos e bonitos. O local deve ser limpo e arejado, com cores agradáveis e adequadas. A fachada deve ter um logotipo de tamanho visível, bem iluminado e bem feito, tentando reproduzir o produto ou serviço oferecido pela empresa. Os funcionários devem estar bem treinados, devidamente uniformizados, não necessariamente da mesma cor, mas padronizados, com uniformes limpos e passados e em bom estado de conservação. Precisam também estar identificados com crachás visíveis e nomes legíveis. É importante, ainda, que o fluxo determine de que forma os produtos serão alocados no interior da loja, de forma a aumentar o *ticket médio* por cliente e evitar atropelos.

As alterações de visual podem marcar profundamente a imagem do negócio e seus resultados, e ficam difíceis de ser executados depois. O franqueador deve desenvolver seu projeto básico a ser repassado aos franqueados. É

uma questão de segurança para que a multiplicação das unidades não distorça a imagem da empresa. Devem ser definidos parâmetros de tipo de área de unidade, layout, equipamentos, instalações, tipos de materiais, etc. (MAURO, 1999 p. 137)

2.2 FORMATAÇÃO DO NEGÓCIO

2.2.1 CAPACIDADE FINANCEIRA

Um projeto de formatação e expansão de negócios traz custos altos à empresa e por isso é muito importante ter uma prévia das despesas e custos de desembolso ao investimento. Nesse caso, é muito importante que a empresa não esteja sufocada financeiramente e tenha disponibilidade orçamentária para arcar com as custas do processo.

Alguns custos que a empresa tem são:

- Criação de manuais;
- Treinamento;
- Criação da COF;
- Pré-contrato;
- Contrato;
- Registro na ABF (Associação Brasileira de Franquias);
- Plano de marketing.

O franchising implica investimentos menores para crescer do que quando a empresa decide pela implantação de uma estrutura própria para distribuição. Isso, entretanto, não significa a eliminação de investimentos. Às vezes, exige-se um bom volume de recursos, principalmente antes e no início de implantação do projeto. Essa é uma das principais diferenças entre o sucesso e o fracasso no franchising. (MAURO, 1999 p.23).

2.2.2 Treinamentos

Uma das obrigações de uma franquia é a de dar treinamento aos futuros franqueados e suas equipes. O franqueado e sua equipe devem estar preparados

para atuar em sua unidade como se fosse uma extensão da franqueadora, o que de fato ela é.

Um treinamento como esse envolve desde o conhecimento técnico de máquinas e equipamentos, passando pela área da nutrição, conhecendo os alimentos e técnicas de vendas e *scripts*, caso eles existam. Há ainda que apresentar e treinar a equipe ao sistema de informação utilizado por toda a rede.

Muitos empreendedores, quando procuram uma franquia, não têm noções básicas de gestão de negócio, por isso é importante também explicar ao novo franqueado alguns pontos básicos de administração financeira, de recursos humanos ou gerencial, juntamente com seus termos.

O plano de treinamento é um dos fundamentos do franchising, pois é a chance de as pessoas sem experiência prévia receberem, além de uma marca, todo know-how do produto, serviço e operação de um determinado negócio. Portanto, não existe franchising sem um plano adequado de treinamento. A duração e o escopo do plano de treinamento dependerão do tipo de negócio. O importante é que o franqueado inicie sua gestão com o conhecimento suficiente para ser bem-sucedido. Além disso, a fase inicial é a mais crítica. É quando o franqueado está mais nervoso, sua equipe está iniciando-se e precisa causar boa impressão ao consumidor. (MAURO, 1999 p. 139)

2.2.3 Documentação e formalização

Nesta etapa, é apresentada a documentação necessária para a formalização do negócio. Dentre esses documentos, de acordo com a Lei 8.955/94, estão:

- Registro na ABF: entidade responsável por regularizar e representar o franchising no Brasil;
- Circular de Oferta de Franquia (COF); A Circular de Oferta de Franquia, também conhecida por COF, é o documento usado pelo franqueador para fornecer as informações comerciais, financeiras e jurídicas da sua franquia para investidores interessados em adquirir e operar uma franquia de sua rede. Este documento é formal e deve ser entregue pelo menos (10) dez dias antes da assinatura do pré-contrato de franquia, caso o candidato realmente decida investir na franquia em questão; (FONTE: ABF);

- Pré-contrato: O pré-contrato é um contrato provisório que contém os elementos essenciais do contrato definitivo a ser assinado entre o franqueador e a pessoa física (investidor ou futuro franqueado) interessada na franquia. Com ele, é possível concretizar o negócio com a certeza que as regras do jogo estão claras e acordadas. Após sua assinatura, o novo franqueado deverá constituir uma pessoa jurídica (empresa), que será a titular do Contrato de Franquia definitivo. Faz parte da COF;
- Contrato: O contrato deve ser bem detalhado e estudado para que se tenha a dimensão de sua extensão e o conhecimento do seu significado. Embora não haja uma fórmula exata e infalível para evitar aborrecimentos, já que cada franquia tem suas características próprias, é possível prever alguns pontos comuns que podem ser utilizados de forma universal nos contratos; (FONTE: ABF);
- Perfil do candidato: O franqueador também deverá ter o cuidado de analisar rigorosamente o perfil do candidato, evitando surpresas desagradáveis. É recomendável que essa análise inclua, além da capacidade financeira, os aspectos psicológicos do candidato. Afinal, ele deve ser uma pessoa emocionalmente segura e comprometida com a continuação do seu negócio. (FONTE: ABF).

Os contratos de franquia, em termos mais amplos:

São aquelas transações em que uma pessoa concede a outra os direitos de explorar uma propriedade intelectual, envolvendo, talvez, nomes comerciais, patentes, marcas registradas, distribuição de equipamentos, um personagem fictício ou um nome famoso, mas que não implicam um pacto completo, ou um projeto de negócio, que é característica essencial de uma franquia formatada. (MENDELSON, 1994 p. 43)

2.2.4 Homologação de empresas fornecedoras

São as empresas cadastradas e oficialmente aprovadas pela franqueadora para fornecer produtos às franquias. Dessa forma, a franqueadora mantém um mesmo padrão de qualidade e produto em todas as suas unidades franqueadas e

tem um fornecedor confiável com produtos de boa qualidade, prazos cumpridos e preços determinados, tudo baseado em contrato.

Para desenvolver relações confiáveis com os clientes organizacionais, as ofertas de valor devem ser baseadas em habilidades e recursos que proporcionem valor conforme os clientes percebem. Normalmente podemos encontrar os seguintes tipos de valores considerados pelos clientes:

- *Valor econômico – uma redução de preços ou custos internos.*
- *Segurança – o risco pela troca de um fornecedor já consagrado e com boa crença.*
- *Status – adquirir produtos de organizações com imagens diferenciadas, como IBM ou SAP. (BERTONCELLO, 2004)*

Para Las Casas (2004, p. 143) em seu “Marketing de Varejo”, como base para a negociação, deve-se obter a melhor mercadoria pelo menor preço. Isso norteia as negociações de compra. Evidentemente, essas negociações devem respeitar todos os princípios éticos dentro dos negócios, por causa da necessidade de formação de imagem da empresa compradora.

3. Metodologia

A metodologia adotada na pesquisa será a bibliográfica. Para Gil (2002 p. 17), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa dos métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.”

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como fonte dos fundamentos sobre franquias e o mercado por ela abrangido, trazendo mais valor agregado a este trabalho. Segundo Gil (2002 p. 61) “o levantamento bibliográfico preliminar depende de muitos fatores, tais como a complexidade do assunto e o nível de conhecimento que o estudante já dispõe a respeito.”

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de franquias é uma tendência cada vez mais forte em um mercado globalizado. Isso se refletiu com bastante significância no Brasil. Novas redes se estabeleceram no nosso país vindo de todos os cantos do mundo, com forte

influência norte-americana. Empresas brasileiras, sólidas e com bom gerenciamento, aproveitaram as oportunidades e expandiram suas marcas ou formataram novos modelos de negócios.

A pesquisa mostra e identifica os passos para que o empresário transforme e expanda seu negócio como uma franquia. Esse é um período que demanda muito estudo, capacidade técnica, financeira, visão de mercado, dedicação de todos os envolvidos no processo, renúncia de alguns projetos pessoais, e desejo de difundir a marca Brasil a fora, e por que não dizer, mundialmente.

O Brasil é hoje uma das maiores economias do mundo e a maior economia da América Latina. Nosso mercado consumidor tem crescido com o aumento e barateamento do crédito pessoal para empresas. Alguns bancos já proveem de linhas de créditos específicas para franquias, tendo o franqueador como uma base sólida de informações do negócio e a rede franqueada como parâmetro dos novos financiamentos.

Cabem aos nossos governantes buscar meios que facilitem os caminhos para que outros empreendedores surjam. Há muita burocracia para se formalizar uma nova empresa. O empreendedor muitas vezes tem que levar o mesmo documento a diferentes lugares, licenças das mais variadas são exigidas, sendo por muitas vezes necessário aguardar um período longo por uma aprovação, aquém do que era planejado. Há dificuldades nos portos com as importações e exportações. De acordo com site da Folha de São Paulo, para se abrir uma empresa, “os atuais 119 dias de processo já foram 152 em 2007. Apesar da melhora, somente quatro países exigem hoje mais paciência dos futuros empresários: Guiné Equatorial (137 dias), Venezuela (141), República do Congo (160) e Suriname (694 dias). A burocracia empurra o Brasil para o 179º lugar no ranking global com 183 países. E em último entre os emergentes chamados Brics, grupo que inclui ainda Índia (29 dias), Rússia (30), China (38) e África do Sul (19 dias).” (FONTE: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1048848-brasil-e-o-pais-mais-lento-entre-os-brics-para-se-abrir-empresa.shtml>.)

Muito já tem sido feito, mas é preciso mais para que esse mercado que já é real e ao mesmo tempo promissor cresça e se desenvolva ainda mais. Governo e empresários do setor tem que se unir para que o segmento gere cada vez mais oportunidades aos empreendedores e vantagens aos consumidores. Quem sai ganhando é o país.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Evolução do setor 2012-2012, 2013. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=15&origem=sobreosetor> Acesso em: 05 mai. 2013
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. O que deve ser analisado na circular de oferta de franquia, 2013. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=200&codC=3&origem=artigos>. Acesso em: 05 mai. 2013
- CONTA AZUL. O que é balanço patrimonial, 2013 Disponível em <http://contaazul.com/blog/2011/12/o-que-e-balanco-patrimonial/>. Acesso em 03 abr. 2013
- FILHO, J. R. de O. O mercado de varejo de material de construção no Brasil: ferramentas de gestão. São Paulo: DVS, 2004.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Mercado, 2013. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1048848-brasil-e-o-pais-mais-lento-entre-os-brics-para-se-abrir-empresa.shtml>. Acessado em: 15 mai. 2013
- FRANCAP. Conceitos gerais, 2013. Disponível em: <http://www.franicap.com.br/conceitos-gerais>. Acesso em: 01 abr. 2013
- G1. Bom dia brasil, 2012 Disponível em <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2012/07/brasil-ja-tem-quase-30-milhoes-de-empresendedores-perfil-mudou.html>. Acessado em 13 mar. 2013
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- INPI. Guia básico de marcas e manual do usuário, 2013. Disponível em http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/guia_basico_de_marcas_e_manual_do_usuario_sistema_emarcas. Acesso em: 08 mai. 2013
- LAS CASAS, A. L. Marketing de varejo. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- LINKWELL. 10 motivos para ser franqueado, 2013. Disponível em <http://www.linkwell.com.br/n/br/franquias/10-motivos-para-ser-franqueado.html> Acesso em: 13 abr. 2013
- MAURO, P. C. Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising. 3 ed., rev. São Paulo: Nobel, 1999.
- MICHAELIS. DICIONÁRIO DE PORTUGUÊS ONLINE, 2013. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=franquia>. Acesso em: 01 de abr. 2013

PORTAL DE CONTABILIDADE. Demonstração de resultado do exercício, 2013.
Disponível em
<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm>>.
Acesso em: 15 mar. 2013

PREDEBON, J.; ZOGBI, E. Inovação no varejo: o que faz o lojista criativo. São Paulo: Atlas, 2005

SILVA, L. A. G. da; GONÇALVES, V. P. Contrato de franquia empresarial na revenda de combustíveis. Brasília: Brasília Jurídica, 2006