



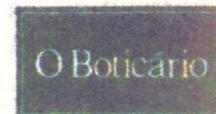
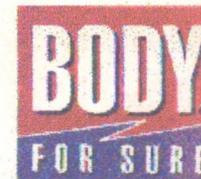
Universidade Federal do Ceará

Faculdade de Economia, Administração, Atuarial e Contabilidade - FEAC

Curso de Ciências Econômicas



BSFEAE



# Franchising

## Será um bom negócio ?



15/15 1996  
274

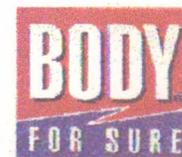


Roberta Carneiro Brígido Monteiro

Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira  
(Prof. orientador)



FORTALEZA - CEARÁ  
JULHO / 1996



Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Economia, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

**BSFEAC**

---

Roberta Carneiro Brígido Monteiro

---

Prof. Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira  
(Orientador)

---

Prof. Fernando Menezes Xavier

---

Prof. Roberto Sousa Lima

Monografia aprovada em 07 de Agosto de 1996.

## AGRADECIMENTOS

- Ao professor Sérgio pelo apoio e amizade que demonstrou durante a realização deste trabalho.
- À minha amiga Anice pela ajuda não só neste trabalho mas durante todo o meu curso.
- Aos professores Fernando Menezes Xavier, Roberto Sousa Lima e Roberto Gradvhol pela participação na avaliação desta monografia.
- À Maira Silva (franqueada da Arezzo), Isabele Holanda (franqueada da Lacoste e Stroke), Adolfo Bichoucher (franqueado do McDonald's) e Francineide Moraes (diretora de marketing da Coca-Cola) pela compreensão e informações fornecidas as quais tornaram possível o enriquecimento deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

- Aos meus pais Liliana e Estácio que nunca mediram esforços para propiciar-me as melhores condições de estudo e a quem eu devo a educação que tenho hoje.
- Ao meu marido Ricardo por estar sempre me incentivando, inclusive nos momentos de desânimo, e pela grande ajuda que me dá na batalha por meus objetivos.
- À DEUS, pela fé que tenho Nele pois sem isso nada seria.

# SUMÁRIO

**BSFEAC**

1. INTRODUÇÃO.....	pg 1
2. CAPÍTULO I : SISTEMA FRANCHISING.....	pg 4
2.1. ORIGENS.....	pg 4
2.2. O FRANCHISING NO BRASIL.....	pg 5
2.3. O QUE É FRANCHISING ?.....	pg 7
2.4. DEFINIÇÕES.....	pg 9
2.5. COMO AVALIAR O INVESTIMENTO.....	pg 11
3. CAPÍTULO II : VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	pg 14
3.1. FRANQUEADOR.....	pg 14
3.2. FRANQUEADO.....	pg 17
4. CAPÍTULO III : PESQUISA DE CAMPO.....	pg 20
<b>AREZZO</b> .....	pg 20
<b>LACOSTE / STROKE / SALOMON</b> .....	pg 25
<b>COCA-COLA</b> .....	pg 30
<b>McDONALD'S</b> .....	pg 35
5. CONCLUSÃO.....	pg 40
6. BIBLIOGRAFIA.....	pg 42
7. ANEXOS	
ANEXO 1: MODELO DE CONTRATO.....	pg 44
ANEXO 2 : GLOSSÁRIO.....	pg 51

- FRANCHISING : Será um bom negócio ?

Autora : Roberta Carneiro Brígido Monteiro

Banca : Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira (Orientador)

Fernando Menezes Xavier

Roberto Sousa Lima

### Resumo :

Esta Monografia trata de um método de distribuição de bens e serviços que duplica um negócio de sucesso em diferentes localidades. De um lado tem-se o franqueador que oferece todo seu *know-how* ao franqueado, e este, por sua vez, se utiliza de uma marca já consolidada no mercado com a finalidade de reduzir os riscos de abrir um negócio. No primeiro capítulo são abordadas as origens do sistema de franchising no Brasil e no mundo, suas definições, suas características e como deve-se avaliar o investimento em uma franquia. O segundo capítulo se refere às vantagens e desvantagens encontradas tanto pelo franqueador como pelo franqueado. Por fim, visando tornar o trabalho mais consistente, foram feitas, no terceiro capítulo, entrevistas a quatro empresas franqueadas de renome a fim de poder-se chegar ao objetivo do trabalho que é verificar a viabilidade do sistema de franchising sem assumir posições positivas nem negativas.

# 1. INTRODUÇÃO

O tipo de negócio conhecido como franchising\* é um método de distribuição de bens e serviços que depende basicamente da possibilidade de duplicar um negócio de sucesso em diferentes localidades. Algumas pessoas se referem a “indústria” do franchise (franquia)\*. A coisa não é bem assim, e o que realmente existe é um método de distribuição.

Essencialmente, o franchising funciona como um modo de dividir os custos com propaganda e economia de escala atracada a um acréscimo do poder de compra. O franqueado\* tem opção de gerenciar um negócio no qual o franqueador\* já mostrou que é viável e de sucesso. O franqueador deve desenvolver o conceito de viabilidade da franquia, isto é, um negócio que possa ser duplicado em vários outros lugares.

Trocando em miúdos, o franqueado adquire um negócio com riscos reduzidos. O franqueador oferece ao franqueado todo o *know-how* do sucesso e se beneficia do fato de estar usando capital de terceiros para expansão dos seus negócios.

Existe uma quantidade muito grande de franqueadores e o franchising continua a crescer em muitas regiões. Comprar uma franquia pode reduzir o risco de abrir um negócio apesar de não existir estatísticas baseadas nas taxas de sucesso de cada franchising. É claro que, estudando cuidadosamente o franqueador e analisando

---

\* Vide glossário

suas próprias condições financeiras, isso não impossibilita de se abrir um novo negócio de sucesso. Uma pesquisa cuidadosa na sua área específica aumenta a possibilidade de sucesso mesmo que as estatísticas não sejam disponíveis.

As pessoas sempre perguntam: Qual é a melhor franchise (franquia)? Mas a melhor maneira de perguntar seria: Qual a melhor franchise (franquia) para mim? A resposta é a combinação de quatro pontos:

1. Qual o negócio de sucesso nos dias atuais, com todas as indicações de que continuará assim?
2. Qual o tipo de negócio em que você gostaria de estar?
3. Existe alguém oferecendo uma franquia na sua área de interesse, que você acredita que irá ajudar-lhe e que você pode suportar os custos?
4. Você pode trabalhar sem limites no sistema de franchising?

Baseado nas dúvidas que cercam o sistema como um todo, envolvendo principalmente franqueado e franqueador, surgiu a idéia de escrever esta Monografia procurando aprofundar-se em seus prós e contras. É objetivo também desse trabalho averiguar a viabilidade do franchising sem assumir posições negativas nem positivas a respeito de tal sistema.

Para escrever sobre esse assunto, iniciaremos explicando como surgiu o sistema de franchising no Brasil e no mundo, do que trata o sistema e suas definições. Na última parte do primeiro capítulo trataremos de como deve-se avaliar o investimento antes de iniciar o negócio.

No segundo capítulo partiremos para a abordagem das vantagens e desvantagens encontradas no franchising pelos franqueadores e franqueados, dando enfoque às obrigações de cada um.

Por fim, no terceiro e último capítulo, mostraremos os resultados das pesquisas de campo feitas com empresários que hoje utilizam esse sistema, para depois, de posse de dados teóricos e práticos, chegarmos ao resultado final da pesquisa que é verificar a viabilidade do sistema.

## 2. CAPÍTULO I

### SISTEMA DE FRANCHISING

#### 2.1. ORIGENS

Existem ainda polêmicas a respeito de datas, época e local de origem do franchising. Alguns autores afirmam que o franchising surgiu somente após a Segunda Guerra Mundial. Mas ao contrário de tais autores, Cherto<sup>1</sup> afirma que o franchising teve seu início por volta de 1850, nos Estados Unidos, antes da Guerra Civil Americana, quando a Singer Sewing Machine Company, com sede em Connecticut, resolveu outorgar uma série de franchises (franquias) a comerciantes independentes.

O verdadeiro desenvolvimento do franchising se deu a partir do início do século XX, quando fabricantes americanos de automóveis e fabricantes de refrigerantes, seguindo os exemplos da General Motors e da Coca-Cola, estabeleceram e ampliaram suas redes de distribuição por meios de franchises (franquias) outorgadas a comerciantes e engarrafadores.

Mas a explosão do franchising só ocorreu efetivamente após a Segunda Guerra Mundial, quando milhares de ex-combatentes, ambiciosos e desejosos para abrirem seus próprios negócios, voltaram aos Estados Unidos. O Franchising representou a saída mais adequada e menos onerosa para esses homens que desejavam se estabelecer por conta própria e não dispunham da experiência, conhecimentos e estruturas necessárias.

---

<sup>1</sup> CHERTO, Marcelo Raposo. Franchising: Revolução no Marketing. Editora McGraw-Hill Ltda. São Paulo, 1988, pg.11

Finalmente, com o surgimento do McDonald's, fato esse que pode ser considerado como disparador, o franchising atinge a sua maturidade e desde então vem se aperfeiçoando e se espalhando com uma rapidez assustadora. Atualmente, existem pouquíssimos ramos de negócios ou serviços que não sejam, em algum lugar do mundo, objeto de um franchise (franquia).

## 2.2. O FRANCHISING NO BRASIL



8 S F E A C

O franchising no Brasil começou de forma rudimentar. A operação de franchising mais antiga que se tem notícia data de 1910, quando um comerciante baiano de calçados, Artur de Almeida Santos, expandiu a distribuição da marca “Stella” para todo o interior de seu estado usando concessionários.

Mas as vantagens e as características específicas apresentadas pelo nosso país serviram como alavanca para o sistema prosperar. Tais características são:

- Dimensões continentais com graves problemas de distribuição.
- Padrões de necessidades de consumo não atendidos plenamente.
- Demanda com exigência de padronização, gerada pela veiculação nacional da comunicação.
- O número cada vez mais emergente de pequenos empresários sem preparo e apoio, mas com grande vitalidade.

O franchising teve crescimento significativo no Brasil a partir da década de 80, podendo considerar-se o sistema consolidado no país a partir do início da

década de 90. A verdade é que o Brasil era e ainda é possuidor de um enorme mercado potencial para franchising com pequenas, médias e grandes empresas apresentando perfis adequados a se tornarem franquiadores de sucesso.

Hoje, segundo o Instituto Franchising, o franchising é responsável pela existência de mais de 50 mil estabelecimentos espalhados pelos quatro cantos do território brasileiro, o que faz com que o Brasil ocupe a quarta posição no *ranking* mundial, estando atrás apenas dos Estados Unidos, Japão e França, respectivamente.

<b>FRANCHISING NO BRASIL 1995</b>	
Unidades Franqueadas	53.641
Faturamento ( US\$ Bilhões)	68,4
Empregos Diretos	752.441

Fontes: IV/V/VI Censos Brasileiros do Franchising (ABF, PEGN/Revista do Franchising, InterScience). Real até setembro de 1995 e estimado até dezembro.

Embora o franchising brasileiro seja caracterizado por um quê de modismo, ele vem apresentando, nos últimos tempos, uma tendência à busca de um maior profissionalismo. Prova disso é que muitas das empresas que inicialmente optaram por formas mais rudimentares estão, agora, caminhando para formas mais avançadas de se praticar o franchising.

No Brasil, até pouco tempo, não existiam leis específicas para o franchising, ficando o sistema regulado basicamente pela legislação civil e comercial.

Desde o ano passado o sistema sofreu um declínio associado a um ritmo mais lento de expansão. Na verdade o sistema está passando por uma fase de amadurecimento com a criação da Lei nº8955, que há um ano regulamenta as atividades do franchising no Brasil, a qual favorece os franqueadores sérios e mais ainda os interessados em adquirir uma franquia. A razão disso é que, embutida na

legislação, a Circular de Oferta de Franquia passou a conferir transparência no negócio, fazendo com que os franqueadores que não têm suporte adequado adotem o licenciamento ao invés do franchising. A circular deve conter os balanços financeiros dos dois últimos anos da empresa franqueadora, indicar a existência de pendências judiciais, valores das taxas a serem pagas, bem como as atribuições das duas partes. Caso o franqueador não cumpra tais exigências ou preste informações falsas, o franqueado poderá acioná-lo judicialmente com boas chances de obter a anulação do contrato, a devolução do valor investido corrigido, além de indenização por perdas e danos. Mas o caráter preventivo da legislação somente terá eficácia se a parte interessada – o franqueado, no caso – estiver informado de sua existência.

Atualmente existem dois órgãos que visam divulgar e disciplinar o franchising: o Instituto Brasileiro de Franchising (IBF) e a Associação Brasileira de Franchising (ABF). A Associação Brasileira de Franchising (ABF), criada em 1987, com sede em São Paulo, é uma entidade voltada para a defesa do sistema e foi criada com o objetivo de apoiar e incentivar a formação de novas empresas através de franchising e também de protegê-lo. Além disso, a ABF pretende manter intercâmbio constante com as entidades do mesmo gênero situadas em outros países e estabelecer padrões mínimos que ajudem a moralizar o mercado e garantir o máximo de seriedade do sistema em nosso país.

### **2.3. O QUE É FRANCHISING ?**

Basicamente o franchising é um sistema de distribuição onde o franqueador cede ao franqueado o direito de trabalhar com sua marca já estabelecida

no mercado e cobra por isso uma taxa de franquia (inicial)\* ou periódica, essa última denomina de *royalties* \*. A empresa franqueadora cresce sem ter que arcar com os custos de expansão pois consegue colocar seus produtos no mercado com menor dispêndio de capital. Por outro lado, o franqueado, sem ter menor intimidade com administração de negócios, será dono de seu próprio negócio ao mesmo tempo em que estará contando com toda experiência e *know how* do franqueador.

A parceria entre franqueador e franqueado é fundamental e significa que as duas partes trabalhem como sócios, reunindo esforços de modo a atingir um objetivo comum: o sucesso e o crescimento da marca franqueada.

O franqueador deve cumprir com suas obrigações e comprometer-se em propiciar empréstimos ao franqueado; projeto e execução das instalações; treinamento gerencial e técnico para as vendas; participação e assessoria na propaganda e promoções; fornecer as mercadorias estabelecidas; fornecer a tecnologia necessária à operação; etc. Por outro lado, o franqueado compromete-se em vender apenas o produto do franqueador; usar somente a marca do franqueador; cumprir a cota mínima de vendas; permitir livre acesso ao franqueador na contabilidade; enviar balanços mensais e anuais; manter a boa aparência do local e ajudar na publicidade (taxa de propaganda)\*.

Dessa forma, o franqueador terá maior garantia do sucesso da sua marca, pois, em cada ponto-de-venda, haverá um franqueado, que é jurídica e economicamente independente do franqueador, dando o máximo de si para ter o retorno de seu capital investido. Além do contrato e das responsabilidades existentes

---

\* Vide glossário.

a ajuda mútua, o respeito e a transparência, juntos formam a chave mestra do franchising.

## 2.4. DEFINIÇÕES

Existem duas definições distintas para o franchising. Uma delas é o chamado “Product and Tradename Franchising”, também denominado “Traditional Franchising”, onde o fabricante, titular da marca, cede o direito ao franqueado de utilizar sua marca e comercializar seus produtos a um preço mais elevado. Tal sistema não exige que o revendedor siga um esquema rígido de atuação através da padronização. Nessa categoria incluem-se os franchisings concedidos pelas distribuidoras de petróleo e de álcool carburante aos operadores de postos de serviços e pelas montadoras de veículos a suas revendas autorizadas, ou por empresas como a Coca-Cola aos fabricantes locais de refrigerantes.

A segunda definição é a “Business Format Franchising”, ou mais precisamente *franchising*, que consiste numa relação contratual entre franqueador e franqueado, na qual o primeiro transfere ao segundo todo seu *know how* de serviço ou produto juntamente com o direito de usar a sua marca, em troca de uma remuneração. Há, porém, no “Business Format Franchising” um controle, em cima do franqueado, muito mais rígido, constante e intenso do que no “Traditional Franchising”.

A Franquia Tradicional, por sua vez, já quase não existe mais devido ao grande desenvolvimento de técnicas comerciais e ao surgimento de outro modelo, que seria a Franquia Empresarial que refere-se à transferência dos métodos utilizados pelo produtor aos seus distribuidores, bem como toda assistência fornecida por ele em

relação ao andamento do negócio. Por sua vez, o “Business Format Franchising”, de acordo com Cintra<sup>2</sup>, encontra-se dividido em:

### 1) Franquia de Produtos

Relaciona-se com a produção e/ou comercialização de bens produzidos pelo próprio franqueador ou por fabricantes autorizados. Para manter um padrão de qualidade, a produção exercida por terceiros é feita sob rigorosa supervisão do franqueador. Um exemplo que pode ser citado é o da Vila Romana S.A na qual é licenciada para fabricar no Brasil produtos com as *griffes* Pierre Cardin e Yves St. Laurent.

### 2) Franquia de Distribuição

Refere-se à venda de mercadorias, na qual o franqueador revende produtos adquiridos de diversos produtores diferentes a seus franqueados, transmitindo juntamente com o produto, um certo *know how*. Os franqueados, por sua vez, poderão também comprar diretamente dos fornecedores selecionados pelo franqueador.

### 3) Franquia de Serviços

Atualmente, a qualidade no atendimento e a garantia do produto dada pela empresa, constituem os pontos mais visados pelos consumidores. O franqueador, além de produzir, pode também ampliar o seu negócio através de prestação de

---

<sup>2</sup> LEITE, Roberto Cintra. Franchising na Criação de Novos Negócios. Editora Atlas S.A. 2ª Ed. São Paulo, 1991, pg. 31.

serviços acoplado a ele, como uma boa assistência técnica e garantia de seus produtos. Um que pode ser citado é o da SAB (Serviço de Atendimento Brastemp), que possui peças de reposição e assistência técnica aos seus clientes.

#### 4) Franquia Industrial

Pode também ser chamada de Franquia de Produção. Nela, o franqueador é um fabricante que repassa ao franqueado técnicas de produção, técnicas de comercialização e de distribuição, com objetivo de atingir novos mercados. Para isso, é necessário que o franqueado monte uma unidade industrial e adquira máquinas adequadas. Um exemplo desse tipo de franquia seria a Coca-Cola.

## 2.5. COMO AVALIAR O INVESTIMENTO



Todas as avaliações a respeito de franquia estão relacionadas, de uma forma ou de outra, à questão do investimento. Em última análise, o que define o negócio é o quanto você investe, o quanto você recebe de volta e se essa relação se revela compensadora ao longo do tempo. Considerado redutor de riscos, o franchising atraiu e continua atraindo bons investimentos.

Como em qualquer outra modalidade, o investimento em franchising pode ser decomposto em três aspectos:

- o volume de investimento;
- o prazo de retorno;
- a taxa de retorno.

O volume total de investimentos depende basicamente do setor escolhido e, dentro dele, varia conforme o franqueador. As parcelas básicas do investimento – ponto comercial, equipamentos e instalações, capital de giro e taxa de franquia – são diferentes para cada tipo de atividade. Em alguns casos o grosso do dinheiro destina-se ao ponto comercial – especialmente quando o negócio exige alta frequência de público e condiciona sua instalação em áreas nobres de comércio ou em shopping centers.

Em outros casos, além do ponto, os equipamentos e instalações também constituem uma parcela significativa do investimento – como, por exemplo, as franquias de fast-food. Já no ramo de serviços, o investimento em equipamentos e instalações, bem como no ponto é mais baixo. O capital de giro é outra parcela que varia conforme o tipo de franquia. Ele terá que ser maior em negócios cujas mercadorias apresentem baixa rotatividade, ou em que haja necessidade de grandes estoques.

Em relação a taxa de franquia, ela está ligada basicamente à qualidade e ao sucesso da franquia. Porém, nem sempre o franqueador oferece uma relação justa entre o potencial de retorno do negócio e a taxa de franquia. É com base nas opções do mercado que se deve avaliar se a taxa de franquia estipulada é de fato compensadora.

Deve-se analisar com cuidado a composição do investimento, pois o sucesso do empreendimento não depende tanto do volume do capital integral, mas da aplicação correta nos itens fundamentais ao negócio, como por exemplo: o ponto comercial. O que define se o volume de investimento compensa ou não acaba sendo sempre o potencial de retorno. Obviamente vale a pena investir mais se a perspectiva de retorno for maior. Mas, para avaliar bem, é necessário ter em mãos dados confiáveis sobre o comportamento da franquia no mercado.

Todo franqueador estipula um prazo de retorno para o investimento feito pelo franqueado, mas isso é sempre uma projeção e não uma garantia. É na conversa com os franqueados que você deve procurar colher dados concretos sobre os resultados.

Outra precaução importante em relação ao investimento diz respeito a eventuais gastos adicionais. Muitas vezes o franqueado subestima o valor de certas despesas adicionais ou esquece de computá-las como investimento. Em outros casos, é o franqueador que não esclarece o franqueado sobre todos os gastos envolvidos.

É preciso olhar o futuro com cautela. Segundo Paulo César Mauro, diretor da PCM Franchise, empresa paulista de consultoria a franqueadores e franqueados: “O segredo é não ter pressa para decidir e tentar de todas as formas reduzir as margens de risco de suas decisões”.

país de dimensões continentais, como é o Brasil, onde cada mercado que interessa a uma mesma empresa podem não ter nada em comum.

**I.3. Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo:** O franqueado, sendo seu próprio patrão, está muito mais interessado e motivado em rever o dinheiro investido em sua franquia do que um mero gerente contratado para buscar a maximização do faturamento e da rentabilidade de uma filial.

**I.4. Maior garantia de mercado para seus produtos/serviços:** Como os franqueados somente podem comercializar, em suas respectivas unidades, produtos fabricados, comercializados ou autorizados pelo franqueador, este tem, nos próprios franqueados, os maiores interessados no sucesso e na promoção desses produtos/serviços e um verdadeiro mercado garantido.

**I.5. Fortalecimento da marca:** Cada franqueado funciona como *outdoor* e *showroom* dos produtos/serviços de seu franqueador, contribuindo assim, para a divulgação da marca e para o fortalecimento da imagem institucional dos produtos/serviços.

**I.6. Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de venda do varejo:** Ao franqueador, cabe apenas prestar auxílio, orientação e *know-how* ao franqueado, ficando este inteiramente responsável pela administração do seu ponto de venda.

**I.7. Menos problemas de natureza trabalhista:** Como cada franqueado é juridicamente independente do franqueador, a responsabilidade com relação aos empregados que trabalham no ponto de varejo cabe completamente ao franqueado.

## II. Principais desvantagens (ou desafios):

**II.1. Redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos:** Uma empresa que distribui seus produtos através de uma rede de lojas próprias (filiais), tem um controle muito maior sobre tais pontos de varejo, o que não acontece com um franqueador que tem no franqueado um sócio com total autonomia no ponto de venda, já que foi ele quem arcou com todos os custos necessários à instalação e operação do ponto.

**II.2. Possibilidade de disputas com os franqueados:** No início da operação, quase todo franqueado, dado a sua falta de conhecimento, é dependente do franqueador e segue à risca suas orientações e determinações. Mas com o passar do tempo isso pode reverter, principalmente se o franqueador não fornece mais ao franqueado os estoques necessários ao desempenho de seu negócio ou quando o nível de serviços prestados pelo franqueador fica abaixo do nível esperado pelo franqueado.

**II.3. Rentabilidade menor:** Quase sempre, as unidades de varejo operadas diretamente pelo franqueador, geram uma lucratividade maior e mais rápida. Porém, um franqueado representa um risco financeiro menor para o franqueador, pois cabe ao primeiro desembolsar o capital necessário à instalação, operação e manutenção do ponto de venda, além do retorno a médio e longo prazo ser muito bom para o franqueador.

**II.4. Retorno a prazos mais longos:** Um franqueador sério, para realizar um bom trabalho de planejamento e desenvolvimento de franchising, certamente incorrerá em despesas, pois será necessário contratar bons profissionais, consultores

e advogados, instalar unidades-piloto\* e testar o conceito de sua operação. Contudo, sem dúvida, o dinheiro investido retornará mais tarde, mas em maior proporção, fazendo com que o franqueador volte no tempo e descubra o quanto, na verdade, o investimento custou pouco.

## 3.2. FRANQUEADO

### I. Principais vantagens:

I.1. **Marca reconhecida e boa reputação:** Quase sempre, a marca do franqueador é bastante conhecida do público consumidor e seu uso pelo franqueado transfere para seu estabelecimento a boa reputação e o reconhecimento que o franqueador goza junto a esse público.

I.2. **“Conceito” mercadológico já testado e aprovado:** Os franqueados têm seus riscos sensivelmente reduzidos, pois a eles foram transferidos o *know-how* que foi exaustivamente testado nas unidades piloto.

I.3. **Facilidade na instalação da unidade e início da operação:** Um bom franqueador oferece aos seus franqueados assistência e orientação necessária para a instalação e operação das unidades, inclusive no que se refere a: escolha do “ponto”; aquisição dos materiais e insumos necessários; acompanhamento das obras; treinamento do franqueado e da equipe deste e administração e condução da unidade. Alguns franqueadores chegam a dar uma assistência aos franqueados, emprestando recursos necessários à instalação das unidades ou orientando quanto as linhas de crédito.

---

\* Vide glossário

I.4. **Publicidade:** Muitos franqueadores realizam por conta própria ou a débito de um fundo especial para qual os franqueados contribuem, campanhas promocionais e publicitárias com efeitos muito mais amplos que uma campanha veiculada por um indivíduo isoladamente. Também é comum o rateamento entre franqueadores e franqueados das campanhas locais e regionais.

I.5. **Redução de custos de instalação e operação:** Alguns franqueadores fazem uso do seu “poder de compra” para obter descontos junto a fornecedores de materiais e serviços, e tais benefícios são repassados, em parte ou no todo, para seus franqueados. Mesmo que isso não ocorra, a experiência e o apoio do franqueador evitam que o franqueado incorra em erros e despesas desnecessárias.

I.6. **Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas:** Um bom franqueador está sempre investindo no desenvolvimento de novos produtos e técnicas de marketing, bem como no aprimoramento dos antigos produtos, repassando benefícios daí surgidos aos seus franqueados. Um pequeno empresário, agindo isoladamente, dificilmente disporia de informações, condições e recursos (humanos e financeiros) suficientes para tanto.

I.7. **Feedback:** Como o franqueador mantém contato direto com toda sua rede de franqueados, ele tem condições de sentir melhor o mercado e efetuar correções de modo a orientar seus franqueados.

## II. Principais desvantagens (desafios):

II.1. **Poucas oportunidades para iniciativas individuais:** Como o franchising requer padronização, não sobra margem para grandes iniciativas por parte dos franqueados, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de novos

produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua respectiva unidade.

**II.2. Pagamentos ao franqueador:** A maioria dos franqueadores requer que seus franqueados lhes pagem uma taxa inicial, ou um *royalty*, ou ambos, fato esse que não ocorre a um pequeno empresário independente que em princípio não paga nem taxas nem *royalties* a quem quer que seja.

**II.3. Limitações na venda do negócio:** Um dos fatores mais delicados e importantes para qualquer operação de franchising é a seleção correta do franqueado com perfil adequado à operação eficaz do sistema. Dessa forma, é comum que os contratos de franchise contenham disposições que limitem o direito do franqueado de transferir, para quem quer que seja, sem a permissão do franqueador, os direitos provenientes daquele mesmo contrato, ou até o próprio ponto.

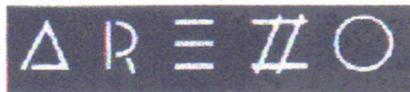
**II.4. Limitações quanto a estoques, materiais e suprimentos:** A maior parte dos contratos de franchise estabelece, para o franqueado, a obrigação de somente adquirir estoques, materiais, equipamentos e/ou suprimentos do próprio franqueador e/ou de quem seja indicado por este, licenciado ou autorizado.

## 4. CAPÍTULO III

### PESQUISA DE CAMPO

#### ENTREVISTAS

Visando dar sentido ao trabalho, de acordo com seu objetivo, e torná-lo mais consistente foram realizadas entrevistas com quatro empresas franqueadas de renome. As perguntas foram feitas baseadas nos pontos abordados ao longo da pesquisa e têm como objetivo confrontar aspectos teóricos tratados nos dois primeiros capítulos com resultados verificados na prática.



entrevistada: Maira Silva — diretora

#### **1. Por que se decidiu por um franchising? E por que esta marca?**

A Arezzo é uma marca conhecida nacionalmente e que tem bastantes franquias em outros locais. Nós já trabalhávamos com o produto da Arezzo em uma outra sapataria multi marcas, e veio a necessidade de abrir uma franquia quando nós sentimos que existia um espaço no mercado a ser preenchido por esta marca, pois a coleção é muito grande e o franqueador consegue suprir toda necessidade do mercado, desde o sapato mais básico ao mais arrojado. Os franqueadores começaram a expandir o campo de franquia e como nós já éramos vendedores em Fortaleza, resolvemos abrir uma franquia da Arezzo.

**2. O contrato com o franqueador é bom? Quais as imposições e pré-requisitos exigidos pelo franqueador? Existe algum ponto que gostaria de mudar?**

O contrato é excelente. A gente tem que saber que uma coisa para ser boa para ambas as partes tem que ser muito bem elaborada. O contrato beneficia tanto a gente que é franqueado como a empresa que é franqueadora. Nós temos uma meta a cumprir de vendas de pares e uma compra de pares mensal, mas nós conseguimos, dentro do nosso mercado, suprir toda essa exigência do franqueador. Outra imposição está na parte do marketing, onde nós recebemos um subsídio muito grande do franqueador na área de publicidade. Eles enviam o material promocional já todo elaborado: *outdoor*, vídeo, cartazes, tag de preços, adesivos e algumas vezes encartes de jornal.

**BSFEAC**

**3. Todo homem precisa ser criativo, é uma necessidade básica para seu crescimento. Qual o grau de independência em relação ao franqueador? Você participa do sistema com sugestões? Já soube de sugestões aproveitadas de franqueados?**

A Arezzo é uma empresa altamente criativa. Os donos da franquia são pessoas jovens e bastante acessíveis e mantêm uma relação muito aberta com os franqueados. Nós, franqueados, damos muitas sugestões que são aceitas e acatadas por eles. Aqui no Nordeste, uma praça um pouco diferenciada da praça do Sul e do Sudeste, nós temos algumas necessidades básicas que essas outras regiões não têm. Por exemplo, no Nordeste não existe inverno, então quando a Arezzo lança a coleção de inverno em cima de sapatos mais fechados e abotinados, é feita uma coleção

similar para nossa região por solicitação dos franqueados nordestinos, porém baseada em sapatos mais abertos.

#### **4. Existe alguma supervisão ou auditoria por parte do franqueador?**

##### **Como são feitas?**

Supervisão, sim. Auditoria, não. Existe um supervisor de vendas que vem a Fortaleza mensalmente ou bimestralmente que normalmente passa um dia em cada loja, verificando todo o seu funcionamento. Além disso, são dadas informações, semanalmente, a esse mesmo supervisor a respeito de vendas, de necessidades de algum produto, venda de algum produto que não foi boa.

#### **5. Quais os serviços oferecidos pelo franqueador? A qualidade destes é boa? Qual a periodicidade? Está satisfeito?**

Os serviços oferecidos são os já citados na questão anterior, os quais se relacionam a supervisão de vendas e de produto. Cabe, portanto, ao supervisor, verificar algum erro no atendimento, na disposição dos produtos dentro da loja e na vitrine, podendo até sugerir mudanças no *layout* da loja.

A qualidade dos serviços é muito boa, a periodicidade já foi dita na questão anterior e nós estamos muito satisfeitos, pois cada dia que passa o franqueador procura se aprimorar cada vez mais, tentando nos passar várias experiências adquiridas com as mudanças do mercado.

Além disso, depois de todo lançamento de coleção, esse mesmo supervisor traz um book de fotos, falando de cada sapato, de cada linha, do material, de como é feito o solado, a palmilha e a origem do couro. Tudo isso ele nos passa para nós orientarmos o cliente à cerca do produto que ele está comprando, e até mesmo como ele deve usar esse produto ( com que roupa, em que ocasião ... ).

## **6. Quais as dificuldades encontradas no início do negócio?**

Na parte administrativa, não tivemos muitas dificuldades pois já tínhamos uma loja de calçados multi marcas (Meia Sola), tendo portanto o *know-how* de administrar uma loja. Como na época em que adquiri a franquia da Arezzo essa marca estava começando a expandir sua rede de distribuição através do sistema de franchising, não houve muitas imposições por parte do franqueador, visto que por ele estar iniciando-se nesse sistema, não tinha muita experiência de quais serviços oferecer.

**7. Todo sistema mercadológico vive em constantes ajustamentos através de novas abordagens e estratégias, fruto da concorrência dinâmica e das grandes transformações do meio científico na vida do cidadão (globalização). No seu sistema dá para perceber isto? Exemplifique.**

Cada dia que passa o consumidor está mais exigente e não quer mais pagar por um produto se ele não valer o preço estabelecido, ou seja, o consumidor exige qualidade. Isso é uma mudança mercadológica, pois a competitividade aumentou e hoje existem várias outras empresas que oferecem produtos similares e de boa qualidade que mostram-se alternativos. Nós estamos conseguindo acompanhar toda essa mudança de mercado, porque realmente se o consumidor entrar em nossa loja e não receber o tratamento que deseja ou notar que está levando para casa um produto de baixa qualidade, ele dispõe de órgãos a recorrer que estão cada vez mais ativos, de modo a fazer valer seus direitos.

No que se refere a modernização, procuramos nos atualizar através de palestras. Nossa franquia Arezzo é totalmente informatizada, e a fábrica da franqueadora, já visitada por nós, é muito moderna, pois é altamente automatizada.

Apesar de um sapato, ao ser fabricado, passar pela mão de várias pessoas, passa também por modernas máquinas o que garante um controle de qualidade muito mais rigoroso.

**8. Quanto representa, em termos financeiros, a sua participação nas propagandas cooperativas?**

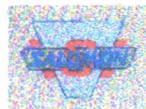
Como eu já havia dito, o franqueador elabora todo o material de publicidade como *outdoor*, adesivos, tag de preços, vt e algumas vezes propagandas para serem colocadas no jornal, e daí nós temos os canais de veiculação que podemos optar. Nós apenas temos que pagar a exibição do meio de veiculação escolhido por nós.

**9. Na sua opinião, o sistema de franchising também tem sido uma forma rentável para o franqueado?**

No meu caso, sim. Inclusive o retorno tem sido além do esperado.



S★K



entrevistada: Isabele Holanda — diretora geral

Essa entrevista foi feita basicamente sobre a franquia da Lacoste de Fortaleza. Mas como a detentora da marca em questão é também franqueada da marca Stroke e já passou pela experiência de fechar uma outra franquia, a Salomon, serão abordados ao longo da entrevista alguns pontos característicos dessas duas franquias.

**1. Por que se decidiu por um franchising? E por que esta marca?**

Nós escolhemos trabalhar com franquia pois é bem mais fácil e cômodo do que se trabalhar com uma loja multi-marcas, em que tem-se que procurar roupas e acessórios em várias lojas, fazer pesquisas de preços e qualidade, ... As razões de nós termos escolhido a Lacoste como franquia é que ela é uma marca já conhecida, que está no mercado a um certo tempo e que oferece produtos de boa qualidade, além de permitir o conhecimento prévio do público a ser alcançado.

**2. O contrato com o franqueador é bom? Quais as imposições e pré-requisitos exigidos pelo franqueador? Existe algum ponto que gostaria de mudar?**

Apesar da fábrica que nos fornece as mercadorias ser em São Paulo (Paramount), o nosso contrato é com a Lacoste da França, talvez por isso o contrato

seja tão rígido. Todo ano vem um representante da França fazer controle de qualidade. O *lay-out* da loja vem todo discriminado no contrato, podendo até alguma parte móvel da loja ser mudada de lugar, mas a parte fixa e a estrutura devem permanecer exatamente como o franqueador manda, ou seja, o tapete tem que ser o verde que a Lacoste determina, a vitrine tem que ter uma espécie de cartazes com o símbolo da marca que é um jacaré, a cor dos móveis tem que ser a exigida por eles, ...

Porém, a rigidez do contrato não nos atrapalha e serve para impor normas que têm a finalidade de nos ensinar como fazer crescer ainda mais uma marca que também, indiretamente, é nossa.

**3. Todo homem precisa ser criativo, é uma necessidade básica para seu crescimento. Qual o grau de independência em relação ao franqueador? Você participa do sistema com sugestões? Já soube de sugestões aproveitadas de franqueados?**

Nós temos independência em relação a pedidos de mercadorias, ou seja, eu peço o que quero, na hora que quero e na quantidade que eu quero. Para se ter uma idéia, nós costumamos estocar até dezembro a coleção de inverno lançada no meio do ano em São Paulo, dado que há uma melhor saída dessas mercadorias, aqui em Fortaleza, no final do ano. Quanto a preços nós também gozamos de uma certa autonomia, podendo pedir ao consumidor o preço que quiser por uma mercadoria.

Mas existem certos pontos em que nós não temos muita influência, como por exemplo, os consumidores cearenses, em especial o público masculino, gostam e têm o costume de usar a blusa por fora da calça, e nós já pedimos várias

vezes para a fábrica mandar as blusas um pouco mais curtas, porém nossos pedidos ainda não foram atendidos.

Na Stroke, a mercadoria que chega é a que tem que estar na vitrine, todas as roupas têm que estar dobradas com o bordado aparente, as prateleiras devem ser arrumadas sem misturas de cores das mercadorias, ..., ou seja, ela (Stoke) é bem mais rígida que a Lacoste.

#### **4. Existe alguma supervisão ou auditoria por parte do franqueador?**

**Como são feitas?**

Não, não existe nem supervisão nem auditoria na franquia da Lacoste. O que ocorre é que a cada final de mês todos os franqueados mandam para o franqueador os seus faturamentos e o número de peças vendidas para que seja feito um ranking nacional.

Por outro lado, a Stroke tem supervisões muito severas, chegando até a fechar uma franquia por motivos como: preços um pouco mais elevados, arrumação da loja diferente da determinada pelo franqueador, ... Talvez essa seja a razão das lojas (franquias) da Stroke serem tão perfeitas e identificadas em qualquer parte do Brasil.

Ainda em relação a Stroke, quinzenalmente nós informamos nosso faturamento, a quantidade de peças vendidas e o que nós temos no estoque, para daí o franqueador saber o que vai mandar para mim.

**5. Quais os serviços oferecidos pelo franqueador? A qualidade destes é boa? Qual a periodicidade? Está satisfeito?**

Como nós estamos muito longe de São Paulo, que é onde fica a fábrica dos produtos Lacoste no Brasil, a Paramount, não temos aqui conosco uma

pessoa fixa para nos orientar ou até mesmo dar uma dica. Uma vez ou outra a fábrica de São Paulo manda um representante para dar uma olhada em nossa loja ou para mostrar um produto novo.

#### **6. Quais as dificuldades encontradas no início do negócio?**

Quando se começa algum negócio, encontra-se muita dificuldade com o público, principalmente com o público masculino. Também existem dificuldades no relacionamento com os vendedores, quanto a colocação de preços nas mercadorias e quanto a disposição dos produtos na vitrine e na loja.

#### **7. Todo sistema mercadológico vive em constantes ajustamentos através de novas abordagens e estratégias, fruto da concorrência dinâmica e das grandes transformações do meio científico na vida do cidadão (globalização). No seu sistema dá para perceber isto?**

Eu, no papel de franqueada, sempre noto mudanças no mercado, seja na preferência do público ou nas formas de pagamentos. No meu mercado, antigamente, era mais importante ter preço bom, mas hoje em dia o que importa aos consumidores é a qualidade do produto e do serviço.

Quanto às transformações no meio científico, o surgimento do cartão *on-line* e da consulta de cheques por telefones tem nos ajudado muito, embora a adaptação a esses sistemas seja muito lenta e mereça um certo cuidado.

#### **8. Quanto representa, em termos financeiros, a sua participação nas propagandas cooperativas?**

Antes, quando a Lacoste vendia seu produto para seus franqueados, ela dava um desconto de 9% e cobrava 2% do valor da venda como verba de propaganda. Agora, para não haver mais essa cobrança, o franqueador só está dando

um desconto de 7% e os 2% antes cobrado como verba de propaganda já fica embutido no valor das mercadorias. Em termos financeiros, eu não sei dizer ao certo a quantia gasta em publicidade, pois como nossa contribuição é em cima do valor comprado para financiar a publicidade planejada pelo franqueador, foge do nosso controle a utilização das propagandas. Se nós quisermos fazer alguma propaganda local nós teremos que arcar, sozinhos, com os gastos para tal.

A Stroke nunca fez propagandas de forma alguma, mas possui uma clientela mais ou menos fixa que já sabe que toda semana chega novas mercadorias e vai até a loja por fidelidade à marca e não por causa de propagandas.

**9. Na sua opinião, o sistema de franchising também tem sido uma forma rentável para o franqueado?**

É rentável e mais seguro, desde que seja uma boa franquia. Mas na minha opinião uma loja multi-marcas é bem mais rentável, pois pode-se procurar preços mais baratos e conseqüentemente aplicar um mark-up mais elevado, além de se ter uma maior liberdade quanto as marcas a serem vendidas.

**10. O que aconteceu de errado que fez com que a franquia da Salomon fechasse?**

Quando nós adquirimos a franquia da Salomon, ela já tinha tido um dono, estava toda decorada, estruturada e em uma ótima localização. Mas foi impossível continuar trabalhando com essa marca pois além do franqueador ser muito desorganizado, as mercadorias estavam vindo com os preços muito elevados.



entrevistada: Francineide Moraes — diretora de marketing

**1. Por que o Sr. Tasso Jereissati se decidiu por um franchising? E por que esta marca?**

A função do franqueado da CCIL (Coca-Cola Indústria Ltda.) é pagar pelo concentrado fornecido pela Coca-Cola, e, a partir daí, produzir a bebida com água gaseificada e açúcar, para depois engarrafar e comercializar.

O franqueado anterior causou sérios problemas à Coca-Cola, pois não estava mais cumprindo com as regras básicas de uma franquia industrial, ou seja, não estava mais produzindo dentro das normas, não estava cumprindo as atividades de investimento de mercado e nem pagando em dia ao fornecedor.

Quando a Coca-Cola disse que não o queria mais como seu franqueado, esse mesmo franqueado começou a produzir o seu próprio concentrado, adulterando, dessa forma, o produto e fazendo com que a coca-cola (produto) tivesse uma perda altíssima no mercado.

Foram 6 meses de briga na justiça, até que o grupo Jereissati foi escolhido, de acordo com os pré-requisitos da Coca-Cola, para assumir o mercado cearense.

Em tempo recorde de 4 meses, foi construída outra fábrica e nenhum funcionário da franquia anterior pode permanecer no cargo por imposição da Coca-Cola.

**2. O contrato com o franqueador é bom? Quais as imposições e pré-requisitos exigidos pelo franqueador? Existe algum ponto que gostaria de mudar?**

O contrato dá garantias totais à CCIL (Coca-Cola Indústria Ltda.), e, no nosso caso, é renovável a cada 5 anos. Na realidade o contrato é mais vantajoso para o franqueador, mas por outro lado, ele (contrato) dá liberdade para o franqueador impor muita coisa que na prática não impõe, ou seja, existe uma relação saudável entre franqueado e franqueador.

Há um plano anual do fabricante o qual é feito junto a um representante do franqueador que mora aqui e trabalha conosco. Mais ou menos em outubro e novembro, nós (pessoal de marketing e gerente geral) estamos com esse representante para definir o planejamento do ano posterior, ou seja, quais os planos que nós vamos lançar, o que nós vamos investir, quais os materiais de marketing que serão comprados, qual nossa previsão de venda, etc. Esse plano é feito como um acordo em que tudo é conversado para que ambas as partes saiam satisfeitas.

**3. Todo homem precisa ser criativo, é uma necessidade básica para seu crescimento. Qual o grau de independência em relação ao franqueador? Você participa do sistema com sugestões? Já soube de sugestões aproveitadas de franqueados?**

Existe uma dependência muito grande do franqueado em relação ao franqueador. Nós podemos sugerir muita coisa, como por exemplo, quando foi lançado por nós o refrigerante Caju-Menina, a Coca-Cola interveio impedindo a fabricação do mesmo pois isso representaria uma concorrência para o Guaraná Tai que também é fabricado pela Coca-Cola.

Na minha opinião, a rigidez quanto ao contrato e em relação à independência dos franqueados tem razão de ser, pois a Coca-Cola é a marca mais conhecida no mundo, de nome já consolidado e que representa um patrimônio enorme para o franqueador, e não pode estar sujeito a abalos como aconteceu com a Coca-Cola daqui, quando em posse do franqueado anterior, ficou com apenas 20% do mercado cearense e passou 5 anos para voltar a superar a Pepsi-Cola.

**4. Quais os serviços oferecidos pelo franqueador? A qualidade destes é boa? Qual a periodicidade? Está satisfeito?**

Como eu já disse, nós temos um representante da Coca-Cola aqui dentro. Em relação a parte administrativa nós não recebemos orientações, dado que a Coca-Cola não participa do faturamento da nossa fábrica, ela (Coca-Cola) apenas recebe o pagamento do concentrado que é nossa matéria-prima básica. Isso é uma crítica.

**5. Existe alguma supervisão ou auditoria por parte do franqueador? Como são feitas?**

Não, não existe nenhuma auditoria ou supervisão por parte do franqueador. Como eu já falei na questão anterior, nós só recebemos orientações no que diz respeito à produção e marketing, mas em relação à administração nós não recebemos nenhum apoio.

**6. Quais as dificuldades encontradas no início do negócio?**

Quando o Tasso assumiu a Coca-Cola aqui no Ceará, a imagem da marca estava muito abalada devido aos problemas causados pelo franqueado anterior. A Pepsi-Cola havia feito contratos de exclusividade com seus clientes e

revendedores. Além disso, o não conhecimento de como operar, principalmente na parte administrativa, contribui para aumentar as dificuldades.

**7. Todo sistema mercadológico vive em constantes ajustamentos através de novas abordagens e estratégias, fruto da concorrência dinâmica e das grandes transformações do meio científico na vida do cidadão (globalização). No seu sistema dá para perceber isto?**

De certa forma nós influímos com relação ao produto, sugerindo alguma +necessidade ou tendência ligado ao nosso mercado, mas quem cria realmente os produtos, que é uma estratégia mais geral, é o franqueador. Nós buscamos estratégias que interessam mais a nível local, porém temos sempre que informar ao franqueador, até porque ele participa dos custos com a gente.

Por outro lado, o franqueador não impõe a adesão de uma idéia, e se nós achamos que não é o momento certo para lançar algo novo, ele discute conosco e chegamos a um acordo.

Quanto à modernização, como o nosso produto é de atacado, onde o que realmente pesa é a distribuição, o nosso interesse fica sempre ligado à imagem e propaganda.

**8. Quanto representa, em termos financeiros, a sua participação nas propagandas cooperativas?**

Nós estamos prevendo gastar nesse ano, na franquia do Ceará, 6 milhões de reais. Todos os investimentos na área de publicidades são participados e 50% dos gastos é mandado pelo franqueador através da verba cooperativa.

**9. Na sua opinião, o sistema de franchising também tem sido uma forma rentável para o franqueado?**

Hoje, os fabricantes, apesar da preferência inquestionável da coca-cola pelo público, reclamam e reivindicam junto à Coca-Cola uma maior rentabilidade no negócio.



entrevistado: Adolfo Bichoucher – franqueado

**1. Por que se decidiu por um franchising? E por que esta marca?**

A franquia dá condições de se ter um suporte por trás de nome pois trata-se de uma marca já conhecida. No caso de uma franquia, você consegue começar um negócio com o índice de erro realmente menor do que se fosse começar algum negócio sozinho. A razão de eu ter escolhido esta marca é porque o McDonald's é a primeira do mundo em alimentação e analisando o ramo de franquias no setor de alimentação, que era o que eu queria, com certeza era a que melhor dava suporte a nível de parceria e retornos um pouco diferente, apesar dos investimentos maiores.

**2. O contrato com o franqueador é bom? Quais as imposições e pré-requisitos exigidos pelo franqueador? Existe algum ponto que gostaria de mudar?**

O contrato para o franqueador é bom porque do ponto de vista dele eu tenho que preservar toda a imagem da marca McDonald's. O contrato é extremamente leonino, mas por outro lado eu tenho que entender que é defesa da marca. O que eu gostaria de mudar no contrato é bastante difícil e ficaria só no gostar, e eu duvido muito que empresas que realmente sejam empresas de ponta e

tenham filosofia de franquia tenham condições de mudar alguma coisa a nível de contrato. Embora o contrato seja leonino, como eu já disse, o franqueador é extremamente parceiro e existe uma certa camaradagem no dia-a-dia principalmente quando existe um retorno por parte do franqueado a nível de trabalho e dedicação.

**3. Todo homem precisa ser criativo, é uma necessidade básica para seu crescimento. Qual o grau de independência em relação ao franqueador? Você participa do sistema com sugestões? Já soube de sugestões aproveitadas de franqueados?**

Quem faz o sistema são os franqueados, isso é notório. 75% das lojas McDonald's no mundo inteiro são franqueadas e 25% pertence ao franqueador, e tudo o que aconteceu no McDonald's foi idéia de franqueado ou funcionário. O sistema é muito aberto, para se ter uma idéia o Big Mac, que é o carro chefe do McDonald's, foi bolado por um franqueado; as operações de *drive-thru*, que ainda não existem em Fortaleza, também foi bolado por um franqueado. Então, é justamente essa sinergia e a parceria entre franqueado e franqueador que compõem o trabalho com a marca. Todo mês nós, franqueados, participamos de uma reunião onde expomos idéias e somos realmente escutados, e desde que se mantenha a filosofia de padrões de qualidades e de limpeza o resto é sempre algo que vem a acrescentar.

**4. Existe alguma supervisão ou auditoria por parte do franqueador? Como são feitas?**

Auditoria é uma palavra muita pesada. A palavra que nós usamos é consultoria, ou seja, eles vêm em um trabalho de consultoria constante e mensal mostrando para mim oportunidades que talvez eu não esteja vendo. A consultoria

envolve consultoria de operações, de treinamento, de recursos humanos, de engenharia, ou seja, se eu tenho algum problema em minha loja e preciso de orientação, mesmo que não seja durante a consultoria deles, eu ligo para eles e eles com certeza, dentro do planejamento do trabalho deles, eles vêm para Fortaleza com custos todos pagos pela companhia. Porém, como a companhia diz, como eu pago parte da minha venda em *royalties*, esses *royalties* representam o pagamento de parte dessas consultorias.

**5. Quais os serviços oferecidos pelo franqueador? A qualidade destes é boa? Qual a periodicidade? Está satisfeito?**

Os serviços são mais ou menos o que já disse na questão anterior. A qualidade destes é fantástica. O McDonald's tem profissionais fabulosos em marketing, em manutenção, em operações do dia-a-dia, de treinamento e a consultoria é realmente constante, isso é indiscutível.

**6. Quais as dificuldades encontradas no início do negócio?**

As dificuldades foram menores do que se eu tivesse aberto meu próprio negócio, justamente por esse trabalho de apoio que o McDonald's se presta a dar e que me ajuda muito. No início foi um negócio novo, de responsabilidades diferentes por que nós lidamos com muita gente dentro de uma loja. Com certeza, foi bem mais ameno abrir uma franquia do que se tivesse abrindo sozinho meu negócio tentando ver uma série de coisas que o McDonald's, no caso, já fornece como manuais, experiências passadas, serviços, etc. As dificuldades foram mais o esforço e a dedicação de trabalho efetivo.

**7. Todo sistema mercadológico vive em constantes ajustamentos através de novas abordagens e estratégias, fruto da concorrência dinâmica e das grandes transformações do meio científico na vida do cidadão (globalização). No seu sistema dá para perceber isto?**

Dá, e isso é muito legal, pois como o McDonald's é uma empresa de ponta que tem uma preocupação constante em não deixar a peteca cair, nós, franqueados, percebemos a cada mês em nossas reuniões que o McDonald's está sempre querendo se aprimorar em todos os aspectos, seja a nível de atendimento, a nível de uma nova chapa, de uma nova fritadeira, de um novo sistema de bebidas que vai melhorar a qualidade do produto do cliente. No que diz respeito a programas de qualidade total o McDonald's já vem fazendo a muito tempo, onde o trabalho por um objetivo é uma constante. Eu estou inaugurando uma loja nova que já tem um perfil diferente das minhas duas primeiras lojas, que apesar de terem em média 4 anos são consideradas lojas novas. Cada obra o pessoal vai descobrindo coisas novas seja a nível de iluminação ou um equipamento novo que os Estados Unidos ou um fornecedor nacional desenvolveu. A concorrência nos ajuda mais ainda pois, na verdade, os franqueados e as pessoas que trabalham com o McDonald's têm ser altamente competitivas e isso inclusive era o perfil do próprio dono da empresa, hoje já falecido. Então, nós tentamos sugar tudo que a concorrência tem de bom e eu e minha equipe gerencial sempre vamos aos concorrentes para degustar seus produtos e analisar seus serviços para daí buscar o máximo e tentar ser o melhor. A nossa filosofia é: somos eternos insatisfeitos, isso é bom porque faz com que nós estejamos sempre na frente mas também é ruim pois o grau de cobrança é muito grande, porém

é exatamente essa busca do grau de satisfação total do cliente que faz o McDonald's ser o que é.

**8. Quanto representa, em termos financeiros, a sua participação nas propagandas cooperativas?**

5% da minha venda e da venda do Brasil inteiro vai para mídia, e isso forma um volume de recursos que nos ajuda muito sob o seguinte aspecto: o McDonald's tem propagandas e trabalha com agências de publicidades caríssimas, e se eu fosse fazer isso numa agência aqui em Fortaleza certamente eu não teria recursos para produção e veiculação. A nível Brasil o filme é um só e o custo desse filme e a veiculação é diluído entre as lojas McDonald's do Brasil através dos 5% de cada uma. Isso faz com que o McDonald's tenha uma força enorme de mídia. Para se ter uma idéia em números o McDonald's faturou no ano passado 620 milhões de dólares e gastou em propagandas 31 milhões de dólares.

**9. Na sua opinião, o sistema de franchising também tem sido uma forma rentável para o franqueado?**

Nós entramos numa época em que o que realmente pesa agora com o real, que eu sou extremamente favorável, é o preço pois eu posso ser McDonald's, posso ter qualidade, serviço, limpeza mas na hora que o meu cliente compara preço eu tenho que estar no mesmo patamar dos meus concorrentes. O grande negócio, hoje, é margem pequena que é a filosofia de primeiro mundo, pois como o McDonald's tem custos altíssimos o nosso negócio é de margem pequena, porém tudo depende de venda e se eu quiser ganhar mais eu tenho que vender um pouco mais e como o McDonald's sempre foi adepto desta filosofia foi muito fácil se ajustar a nova realidade brasileira.

## 5. CONCLUSÃO

Montar seu próprio negócio é um sonho aninhado na alma de quase todo brasileiro. Com o explosivo crescimento do franchising, muitos vislumbraram nesse segmento a sua grande chance e, diga-se de passagem, deram-se muito bem. Outros, porém, perceberam que, apesar do espantoso dinamismo do franchising, nem sempre a abertura de uma franquia representa um passaporte seguro para o sucesso de um negócio.

Através da pesquisa de campo feita com questionários aplicados a franqueados e gerentes de franquia verificou-se que todos estão muito satisfeitos, exceto a ex-franqueada da marca Salomon que enfrentou problemas causados pela desorganização e falta de profissionalismo da franquia.

Apesar dos contratos serem rígidos e o grau de independência quase inexistir franqueados e franqueadores mantêm uma relação muito saudável. Para os franqueados a rigidez do contrato não os atrapalha e ajuda na medida que impõe normas que ajuda a crescer uma marca que também é do franqueador.

No início do negócio todos enfrentaram dificuldades quanto à operacionabilidade das novas responsabilidades que surgiram com a abertura da franquia, mas os obstáculos foram facilmente superados com o passar do tempo.

O que dá para perceber é que a compra de uma franquia significa que não é preciso começar do zero e que o sistema de franquia representa uma alternativa importante para as pequenas empresas.

Uma franquia tem tudo para dar certo, basta ter estrutura, organização e um alicerce bem fincado. Não existe mágica em franchising. Ele funciona por motivos

sociais e econômicos. Se você investigar profundamente os franqueadores e pesquisar com cuidado junto a franqueados dados confiáveis da franquia no mercado, terá maiores chances de ter sucesso nos negócios. Quanto aos franqueadores, basta delegar o franchising para as pessoas certas.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- CHERTO, Marcelo Raposo. Franchising: Revolução no Marketing. Editora McGraw-Hill Ltda. São Paulo, 1988.
- CHERTO, Marcelo Raposo, RIZZO, Marcus. Franchising na Prática. Makron Books do Brasil Editora Ltda. São Paulo, 1994.
- FONTOURA, Marília. A lei vale mais que o fio do bigode. Exame. N° 06 / ano 29, mar 1996.
- GIL, Luiz Reyes. Como avaliar o investimento. Pequenas Empresas Grandes Negócios. N° 17, jun. 1990.
- LEITE, Roberto Cintra. Franchising na criação de novos negócios. Editora Atlas S.A., 2ª ed. São Paulo, 1990.
- MAURO, Paulo C. Guia do Franqueador – Como Crescer Através do Franchising. Livraria Nobel S.A. São Paulo, 1994.
- NEMER, Artur. As franquias no Brasil. Brazilian People News Magazine. N° 42 / ano 5, maio 1996.
- RIZZO, Marcus. Franchising: Uma Estratégia de Marketing e Distribuição. A.B.F. Brasília, 1987.
- SCHNEIDER, Alexandre A. et. al. Franchising: da prática à teoria. Editora Maltese. São Paulo, 1991.

# ANEXOS

## MODELO DE CONTRATO



Dificilmente pode existir um modelo padrão ou ideal de contrato de franchising e, segundo Cherto<sup>3</sup>, na qualidade de vice-presidente jurídico da Associação Brasileira de Franchising, jamais existiu dois franqueadores, ainda que do mesmo ramo de atividade, que se utilizassem de contratos exatamente iguais. Contudo, para se ter uma idéia das exigências e pré-requisitos do franqueador para com o franqueado, nos utilizaremos de um contrato elaborado tendo em vista uma operação específica e que não pode ser usado como modelo em outras operações. Por questões éticas não serão citados os nomes do franqueador bem como do franqueado.

### CLÁUSULA PRIMEIRA

A primeira Contratante .....é titular dos bens e serviços, protegidos pela patente nº ....., o que é de pleno conhecimento da segunda Contratante.

### CLÁUSULA SEGUNDA - Da Concessão

- 2.1. O franqueador concede ao FRANQUEADO na forma estabelecida, licença para utilização de marca ..... como nome fantasia, na fachada do ponto comercial e apenas nele, situado a R./Av. ...., município de ....., destinado a venda, tão somente a varejo e exclusivamente dos produtos com a marca de FRANQUEADOR.

<sup>3</sup> CHERTO, Marcelo Raposo. Franchising: Revolução no Marketing. Editora McGraw-Hill Ltda. São Paulo, 1988, pg. 95.

2.2. Do presente contrato não resulta, em hipótese alguma, vínculo de natureza trabalhista ou associativa entre as partes, nem tampouco entre qualquer delas e os funcionários ou prepostos da outra, respondendo cada uma, individualmente e isoladamente, por todas as obrigações que assumir, sejam de natureza forem.

PARÁGRAFO ÚNICO. Essa exclusividade cessará no momento em que o FRANQUEADOR interpelar formalmente o FRANQUEADO por qualquer inadimplência contratual.

2.3. Ao celebrar este contrato, o FRANQUEADOR leva em consideração, fundamentalmente, a pessoa do FRANQUEADO e a dos seus sócios, gerentes e prepostos, de forma que eventual cessão de quotas a qualquer título, alteração da titularidade da gerência ou da preposição, bem como a delegação dos poderes que são inerentes a essa função, ou mesmo qualquer outra alteração da estrutura jurídica, administrativa e/ou organização do FRANQUEADO que não conte com a aprovação escrita e expressa do FRANQUEADOR dará a este o direito de obter a resolução do contrato, nos termos das cláusulas seguintes.

PARÁGRAFO ÚNICO. Tendo em vista o caráter personalíssimo deste contrato, fica obrigado o FRANQUEADO a não contratar qualquer sub-licença da marca ora cedida; ficando terceiros interessados alertados para que qualquer e eventual sub-licença que seja concedida pelo FRANQUEADO em descumprimento dessa obrigação de não fazer não dará ao terceiro o direito de utilizar a marca, mas o sujeitará às sanções civis e criminais previstas para a garantia da propriedade industrial, além da indenização pelo prejuízo causado pela simples contratação da sub-licença sem autorização do FRANQUEADOR.

2.4. A loja será instalada e decorada de acordo com projeto previamente aprovado pelo FRANQUEADOR, que será parte integrante deste.

2.4.1. Qualquer alteração após execução do projeto acima citado, somente poderá ser realizada após aprovação por escrito do FRANQUEADOR.

PARÁGRAFO ÚNICO. Todos os custos relativos a construção, decoração, instalação, reforma e modificação e obras similares dos estabelecimentos, correrão por conta e risco exclusivo da concessionária, que deverá arcar isoladamente com todas essas despesas.

2.4.2. Poderá o FRANQUEADOR a qualquer tempo exigir modificações no projeto e decoração do estabelecimento, visando compatibilizá-lo com o restante da rede.

- 2.5. Fica estipulado que, caso o FRANQUEADO, durante a vigência deste contrato ou quando de seu término ou rescisão, seja que motivo for, alienar seu estabelecimento ou ponto comercial, o FRANQUEADOR terá preferência, em igualdade de condições com terceiros para adquiri-lo.
- 2.6. Enquanto vigorar o presente contrato, o FRANQUEADO, seus titulares e administradores, não poderão em hipótese alguma, dedicar-se, seja direta ou indiretamente, à exploração de estabelecimentos que se dediquem a atividades que possam ser consideradas concorrentes da loja, salvo com a expressa e escrita autorização do FRANQUEADOR.

### CLÁUSULA TERCEIRA

- 3.1. O FRANQUEADO enquanto vigorar este contrato, não poderá expor ou divulgar qualquer outra marca no recinto da loja ou em sua fachada, salvo com autorização escrita do FRANQUEADOR.
- 3.2. O FRANQUEADO se obriga e se comprometer a zelar pelo bom nome do FRANQUEADOR e de seus produtos, abstendo-se a praticar qualquer ato que possa prejudicar a boa reputação do FRANQUEADOR ou de seus produtos.
- 3.3. A programação visual no que diz respeito a sacolas, papéis e objetos em geral que levem o logotipo da marca, serão fornecidos pelo FRANQUEADOR, ou indicado um fornecedor comum..
- 3.4. O FRANQUEADO instalará no frontispício de sua loja, letreiro luminoso, de propriedade exclusiva do FRANQUEADOR, com marca ,e o logotipo deste, e fica autorizado desde já a sua retirada em caso de rescisão contratual.
- 3.5. É expressamente vedada ao FRANQUEADO a utilização da marca ou logotipo do FRANQUEADOR, em Notas Fiscais, Faturas, e impressões fiscais de qualquer natureza.
- 3.6. Todo e qualquer material promocional e publicitário será fornecido pelo FRANQUEADOR, ficando vedado ao FRANQUEADO a veiculação do nome ..... sem a prévia autorização escrita do FRANQUEADOR.

## **CLÁUSULA QUARTA - Da Comercialização**

- 4.1. Deverá o FRANQUEADOR fornecer devidamente faturado ao FRANQUEADO, os produtos e mercadorias solicitadas dentro dos procedimentos de comercialização praticadas pela FRANQUEADORA e de pleno conhecimento do FRANQUEADOR.
- 4.2. O FRANQUEADO cobrará dos consumidores finais, os preços constantes da tabela "Tabela de Preços Mínimos ao Consumidor", que periodicamente serão fornecidos pelo FRANQUEADOR.
- 4.3. Devoluções somente serão aceitas por defeito do produto, após prévia autorização do FRANQUEADOR, e no prazo máximo de 10 (dez) dias do recebimento pelo FRANQUEADO.
- 4.4. O FRANQUEADO deverá pagar ao FRANQUEADOR pontualmente as duplicatas sacadas com lastro nos pedidos formulados pelo FRANQUEADO, bem como todas as demais parcelas da remuneração estabelecidas neste contrato.

PARÁGRAFO ÚNICO. O descumprimento da obrigação estabelecida nesta cláusula abrirá ao FRANQUEADOR o direito de pedir a rescisão deste contrato, ou cobrar o valor devido, sem prejuízo do seu direito à indenização por perdas e danos.

- 4.5. Em garantia do cumprimento das obrigações previstas neste contrato, bem como do pagamento de multas e do ressarcimento de danos que também podem vir a ser devidos, o FRANQUEADO oferece ao FRANQUEADOR, opções:
  - a) Carta de Fiança
  - b) Penhor Mercantil
  - c) Hipoteca
  - d) Títulos em Garantia
  - e) Depósito de valor equivalente à remuneração por três meses em garantia
  - f) Carta de Fiança Bancária

## **CLÁUSULA QUINTA - Da Remuneração**

- 5.1. Pela licença de uso da marca, o FRANQUEADO se obriga a pagar ao FRANQUEADOR, mensalmente quantia equivalente a 3% (três por cento) do faturamento bruto obtido pelo FRANQUEADO, até o dia 10 (dez) de cada mês.

PARÁGRAFO PRIMEIRO. O FRANQUEADO deverá apurar o próprio faturamento, providenciar a remessa da quantia devida ao FRANQUEADOR, mas é garantido a este o direito de manter constante fiscalização sobre o primeiro, podendo, a seu exclusivo critério, proceder a exames e auditoria dos livros e controles do FRANQUEADO, para verificar se este cumpre integralmente os termos deste contrato.

PARÁGRAFO SEGUNDO. O FRANQUEADO se obriga a prestar contas ao FRANQUEADOR, trimestralmente, até o dia 10 de cada mês de abril, julho, outubro e janeiro, expondo as receitas e despesas do trimestre bem como detalhando o estoque e fazendo observações e sugestões para a otimização de comercialização dos produtos.

5.2. O FRANQUEADO se obriga ainda a contribuir mensalmente com 2% (dois por cento) do seu faturamento bruto, para composição de um fundo especial de publicidade que será administrado pelo FRANQUEADOR e cujos recursos serão destinados à publicidade e divulgação da marca cuja exploração é cedida nos termos deste contrato.

5.3. Para cobrança das parcelas devidas a título de “royalty” e da referente ao fundo especial de publicidade também poderão ser emitidas/sacadas duplicatas lastradas no faturamento da prestação dos serviços referidos nas cláusulas 5.1 e 5.2.

### **CLÁUSULA SEXTA - Da Vigência e Rescisão**

6.1. O contrato entrará em vigor na data de sua assinatura, e vigorará por um período de 2 (dois) anos, prorrogável por mútuo acordo das partes.

6.2. Todos e quaisquer aditamentos ou alterações parciais ou integrais deste contrato terão validade apenas se formalizados por escrito e assinados pelas partes ora contratantes.

6.3. Tanto o FRANQUEADOR quanto o FRANQUEADO poderão rescindir este contrato por vontade unilateral e imotivada, através de notificação feita à outra parte, na pessoa do seu representante, que firmar este contrato, através de qualquer meio idôneo judicialmente, através de carta apresentada contra recibo ou pela via cartorária.

PARÁGRAFO PRIMEIRO. Considerar-se-á extinto, de pleno direito, este contrato a partir do 30 (trigésimo) dia após o recebimento da notificação, mas se a iniciativa da rescisão for do FRANQUEADO, ficará o mesmo obrigado, por si e por terceiros, a não explorar qualquer ramo do comércio que possa ser

considerado concorrente do FRANQUEADOR ou da atividade até então desenvolvida pelo FRANQUEADO pelo prazo de 180 dias.

PARÁGRAFO SEGUNDO. O descumprimento da obrigação estipulada na cláusula anterior dará ao FRANQUEADOR o direito de exigir do FRANQUEADO o pagamento de multa desde já fixada em 1000 BTN'S por dia, no valor equivalente a (índice)/dia.

PARÁGRAFO TERCEIRO. Rescindido o contrato de pleno direito, será lícito às partes buscar na ação própria o que lhes for de direito.

6.4. Este contrato poderá ser também extinto pelo acordo de vontade das mesmas pessoas que celebram nesta oportunidade, caso em que serão observadas as condições estabelecidas no distrato.

6.5. Qualquer que seja o caso de extinção deste contrato, o FRANQUEADO se obriga a retirar do seu estabelecimento comercial, no prazo de três dias contado da extinção, os letreiros luminosos, sacolas, etiquetas, e bem como qualquer outro material promocional ou publicitário.

PARÁGRAFO ÚNICO. O não cumprimento da obrigação estabelecida nesta cláusula obrigará o FRANQUEADO ao pagamento de multa 1000 BTN'S por dia (índice)/dia, ao FRANQUEADOR, até o cumprimento integral da obrigação.

6.6. Ainda na hipótese de término ou rescisão do presente contrato, o FRANQUEADOR poderá a seu exclusivo critério, readquirir do FRANQUEADO, o estoque que este porventura detenha dos produtos com a marca dele, FRANQUEADOR, pelo respectivo custo histórico, concedendo-lhe, outrossim, desde já, o FRANQUEADOR, opção para, nessa hipótese adquirir o "ponto comercial" ou estabelecimento, pelo respectivo valor real do mercado.

6.7. Na hipótese de falecimento, retirada ou interdição de qualquer dos integrantes do FRANQUEADO, de que resulte alteração do respectivo controle, poderá o FRANQUEADOR, se assim julgar conveniente, considerar automaticamente rescindido, de pleno direito, o presente contrato.

### **CLÁUSULA SÉTIMA - Do Fôro**

7.1. Este contrato é celebrado em caráter irrevogável.

7.2. Fica eleito o fôro de Belo Horizonte para resolver qualquer dúvida ou litígio oriundos nas relações regulares por este contrato, com renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por estarem assim justos e contratados, assinam este instrumento em 3 (três) vias de igual teor, mas para único efeito.

### GLOSSÁRIO

Este glossário foi elaborado com o intuito de facilitar a compreensão dos termos técnicos específicos de franchising utilizados no decorrer desta monografia.

#### **Franchising**

Sistema estratégico para distribuição de bens e serviços pelo qual uma empresa (franqueadora) cede o direito de uso de seu nome, seu logotipo, *know-how* e tecnologia, mediante o pagamento de taxas de um terceiro, que se torna um franqueado com determinadas vantagens e obrigações para com o detentor da marca.

#### **Franqueado (Franchisee)**

Aquele que adquire os direitos de operar utilizando a marca de outra empresa, seguindo o padrão de funcionamento preestabelecido por esta.

#### **Franqueador (Franchisor)**

Empresa que cede o direito de utilização de sua marca por terceiros, e que fornece as condições para viabilizar a franquia.

#### **Franquia (Franchise)**

Unidade de funcionamento do sistema de franchising.

– designa o sistema como um todo;

– designa o contrato de franchising.

### ***Royalties***

Percentual pago periodicamente pelo franqueado (enquanto a franquia estiver funcionando), incidindo sobre a receita ou embutido nos preços dos produtos fornecidos pelo franqueador.

### **Taxa de franquia (franchise fee)**

Taxa única paga pelo franqueado para obter o direito de abrir uma franquia.

### **Taxa de propaganda**

Taxa paga pelos franqueados de forma cooperativa para financiar a publicidade e divulgação da marca.

### **Unidade-piloto**

Unidade montada pelo eventual franqueador para testar a viabilidade do sistema de franchising antes de vendê-lo ao mercado (após a consolidação do sistema, pode ser utilizada como centro de treinamento de franqueados e funcionários).