

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO
Administração de Empresas

Jaqueline da Silva Fermino

**FRANQUIA COMO ALTERNATIVA PARA NOVOS
EMPREENDEDORES**

SÃO PAULO

2015

Jaqueline da Silva Fermino

**FRANQUIA COMO ALTERNATIVA PARA NOVOS
EMPREENDEDORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário São Camilo, orientado pelo Professor Ms. Thiago de Novaes França, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

SÃO PAULO

2015

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Padre Inocente Radrizzani

Fermino, Jaqueline da Silva

Franquia como alternativa para novos empreendedores / Jaqueline da Silva Fermino. -- São Paulo : Centro Universitário São Camilo, 2015.

88 p.

Orientação de Thiago de Novaes França

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração
(Graduação), Centro Universitário São Camilo, 2015.

Jaqueline da Silva Fermino

**FRANQUIA COMO ALTERNATIVA PARA NOVOS
EMPREENDEDORES**

São Paulo, 2015

Professor Orientador Ms. Thiago de Novaes França

Professor Examinador (nome)

Professor Examinador (nome)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente à Deus e a minha família e amigos.

Aos meus pais, por ter acreditado e investido em meus sonhos e objetivos.

Ao meu digníssimo esposo, por ter me apoiado e incentivado em momentos que pareciam que não ia conseguir.

Aos meus companheiros de classe, no qual vivemos quatro anos de lutas, regado de muito companheirismo e alegria.

E por fim, não menos importante aos docentes do Centro Universitário São Camilo, que não mediram esforços para que chegássemos ao fim, e em especial meu orientador o Ms. Thiago de Novaes França, que aceitou enfrentar esse desafio.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido sabedoria e graça para chegar até o fim.

A minha família em especial, meu pai Abel, minha mãe Cleide e meu irmão Diego, que mesmo de forma indireta estiveram presentes.

Agradeço ao meu esposo pela paciência e compreensão durante esta etapa, e por não ter deixado que eu desistisse de tudo.

Aos que durante esses quatro anos partiram para morar com Deus em especial minha sogra e minha avó.

A todos os funcionários e colaboradores do Centro Universitário São Camilo, que contribuem para que tudo funcione da melhor forma possível.

A todos os docentes que compartilharam seus conhecimentos sem restrições, em especial meu orientador, agradeço pela paciência e pela confiança,

EPÍGRAFE

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

José de Alencar

FERMINO, Jaqueline da Silva. **Franquia como alternativa para novos empreendedores**. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de empresas) – Centro Universitário São Camilo, 2015.

Este trabalho tem como objetivo analisar as possíveis vantagens e desvantagens da aquisição de uma franquia mediante as qualificações dos novos empreendedores. No qual, foram descritas as características de um franqueado assim como a do empreendedor utilizando como base as 10 empresas mais franqueadas do Brasil e suas exigências no refere-se ao perfil desejado do franqueado. Serão analisadas as complexidades existentes entre tal relação. Será apresentado também um estudo de caso real no qual, serão observadas questões como a viabilidade, investimento, horizonte de retorno, custos, investimento inicial e total assim como a satisfação em ser um franqueado. Neste prisma, busca-se o entendimento de como o modelo de franquia pode vir a ser uma alternativa para jovens empreendedores e quais seriam as suas vantagens e desvantagens.

Palavras – chave: Franquia, Empreendedorismo, Estudo de Viabilidade, Investimento, Lucro.

FERMINO, Jaqueline da Silva. **Franquia como alternativa para novos empreendedores**. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de empresas) – Centro Universitário São Camilo, 2015.

The evolution of the following franchises in Brazil and in the world as well as the large number of publications on the subject , and the creative capacity of the Brazilian to undertake and create new business. Qualifications were observed to a franchise as well as the entrepreneur using as a basis the 10 most franchises in Brazil and its requirements refers to the desired franchise profile. To identify the feasibility of buying a franchise as well as the main features of the current profile of entrepreneur , the complexities of this situation will be reviewed . A real case study will be presented in which issues such as feasibility will be observed , investment return horizon , costs, and the total initial investment as well as the satisfaction in being a franchise. In this light, we seek to understanding how the franchise model may prove to be an alternative for young entrepreneurs and what are its advantages and disadvantages

Words – tags: Franchising, Entrepreneurship, Study Viabilidade, Investment, Profit.

Lista de Siglas e Abreviaturas

SEBRAE	Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ABF	Associação Brasileira de Franchising
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
IGP- M	Índice de Preços do Mercado
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IPTU	Imposto Predial Territorial e Urbano
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

Lista de Figuras

Figura 01: - Evolução do número redes franqueadoras no Brasil.....	30
Figura 02: Evolução do faturamento do setor de franquias no Brasil.....	31
Figura 03: Representação das marcas brasileiras no exterior.....	32
Figura 04: Organograma.....	66
Figura 05: Instalações da Unidade.....	71
Figura 06: Instalações da Unidade.....	72
Figura 07: Instalações da Unidade.....	72

Lista de Tabelas

Tabela 01: Evolução do número de redes franquadoras no Brasil.....	30
---	----

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

Lista de figuras

Lista de tabela

Lista de abreviaturas e siglas

INTRODUÇÃO.....	16
1. PROBLEMA DE PESQUISA	18
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 Objetivo Geral.....	19
2.2 Objetivo Específico	19
3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	19
3.1 Justificativa do Tema.....	19
3.1Tipo de Pesquisa	20
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
4.1 Origem do Termo Franquia	22
4.2 Lei de franquias no Brasil	26
4.3 Franquias no Brasil.....	28
5. CONCEITOS MODERNOS DE FRANQUIAS E SUAS RELAÇÕES COM OS NOVOS EMPREENDEDORES.	34
5.2 Sistema de Franquias como alternativa para novos empreendedores	39
5.3 Gerações do <i>Franchising</i>	43
5.4 Tipos de franquia quanto aos aspectos de negócio.....	45
5.5 Tipos de franquia quanto a atuação geográfica	46
5.6 Tipos de franquia quanto a remuneração.....	47
5.7 As 10 empresas mais franqueadas do Brasil.....	47
5.8 O Boticário	48
5.8.1 Perfil do franqueado	48
5.9 Hering Store.....	50
5.9.1Perfil do franqueado	51
5.10 Chilli Beans.....	52
5.10.1 Perfil do franqueado.....	52
5.11 Localiza Rent a Car	53

5.11.1 Perfil do franqueado.....	53
5.12 Wizard	54
5.12.1 Perfil do franqueado.....	54
5.13 CCAA.....	55
5.13.1 Perfil do franqueado.....	55
5.14 Giraffas	56
5.14.1 Perfil do franqueado.....	56
5.15 IGUI.....	57
5.15.1 Perfil do franqueado.....	57
5.16 Bob's	58
5.16.1 Perfil do franqueado.....	58
5.17 Fisk.....	59
5.17.1 Perfil do franqueado	59
6. ESTUDO DE CASO.....	60
6.1 Estudo de caso Prático da Empresa SILUETS.....	60
6.1.1 Histórico da Empresa	60
6.1.2 Missão, Visão e Valores	60
6.1.3 Informações Jurídicas.....	61
6.1.4 Público Alvo.....	62
6.1.5 A Siluets Perdizes.....	62
6.1.6 Concorrentes.....	62
6.1.7 Serviços Oferecidos	63
6.1.8 Rotina da Unidade.....	63
6.1.9 Fornecedores	63
6.1.10 Marketing.....	64
6.1.11 Sistema da Informação.....	64
6.1.12 Requisitos necessários para aquisição da franquia SILUETS	65
6.1.13 Custos fixos e Custos variáveis.....	65
6.1.14 Funcionários.....	66
6.1.15 Investimento	66
6.1.16 Taxas e <i>Royalties</i>	67
7. Contrato Social.....	68
7.1 Taxas	68
7.2 Custos	69

7.3 Território	70
7.4 Instalações do Estabelecimento	71
7.5 Treinamento.....	73
7.6 Início das Atividades.....	73
7.7 Direitos e obrigações da franqueadora	74
7.8 Direitos e obrigações do franqueado	76
7.9 Fornecedores	78
7.10 Marca.....	79
7.10 Operação da unidade franqueada e relação com empregados	80
8. Considerações Finais	82

REFERÊNCIAS

ANEXO I

INTRODUÇÃO

O setor de franquia tem recebido atenção por parte de investidores, de empresários, imprensa e da sociedade em geral. O crescimento desse setor, que vem sendo observado tanto no Brasil assim como em diversos países, parece ser sedutor por tratar-se de uma escolha que tanto poderá substituir seu emprego, como também tornar-se uma boa opção para a realização de um sonho empreendedor. Ao mesmo tempo, vai ao encontro do anseio das empresas pela possibilidade da rápida expansão de suas marcas. (MELO e ANDREASSI, 2012, p.4).

Segundo Melo e Andreassi (2012) passados dezesseis anos da publicação da primeira lei de franquias brasileira, o sistema no país já oferece histórico para o entendimento dessa relação comercial, bem como para a identificação e análise de possíveis novos desafios enfrentados pelo setor. Assim, esse ambiente favorece o crescimento de estudos acadêmicos sobre o *franchising* no Brasil.

Sendo assim, o setor de franquia cresceu de forma significativa, demonstrando potencialidade com o surgimento de novas franquias e a internacionalização de algumas dessas. De acordo com a Associação Brasileira de Franquias (ABF) ¹o setor encontra-se em expansão, em decorrência do perfil de jovens empreendedores buscando segurança e conhecimento oferecido pelo sistema.

Além disso, outro ingrediente que vem atraindo os investidores é a liberação de linhas de crédito por intermédio das instituições financeiras incentivadas pelo governo atual, que vê o sistema de franquias como meio de diminuir as taxas de desemprego, assim como o aumento na arrecadação com a cobrança de novos tributos. Para fomentar a abertura de novos negócios soma-se o apoio do Serviço brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com diversas ferramentas que visam o aperfeiçoamento dos pequenos empresários entrantes no mercado, e os atuantes também.

¹ Segundo a Associação Brasileira de Franquias (ABF) o seguimento de Franquia faturou 127,331 bilhões de reais no Brasil em 2014.

Nos dois primeiros capítulos abordaremos a origem do termo franquia, seu histórico, assim como a sua evolução no cenário brasileiro e mundial. Posteriormente serão descritas os conceitos atuais no que refere-se à franquia e empreendedorismo, bem como as fatores positivos e negativos da aquisição de uma unidade franqueada para os empreendedores atuais.

Serão abordados no decorrer deste trabalho os números atuais referente às franquias no Brasil, assim como as vantagens e desvantagens desse seguimento do novo empreendedor brasileiro.

Um estudo de caso exemplificando este cenário será utilizado, com dados reais do mercado.

1. PROBLEMA DE PESQUISA

O problema é o alvo de estudo, a partir do qual serão realizadas todas as buscas para as respostas de cada uma das perguntas que surgirem ao longo da pesquisa.

De acordo com Oliveira (1999, p. 106 e 107),

O problema é um fato ou fenômeno que ainda não possui resposta ou explicações. Trata-se de uma questão que ainda sem solução e que é objetivo de discussão, em qualquer área do domínio do conhecimento. A sua solução resposta ou explicação só será possível por meio da pesquisa ou da comparação dos fatos, que, no caso da ciência, antecede a hipótese. O problema delimita a pesquisa e facilita a investigação (OLIVEIRA, 1999, p. 106 e 107).

E o problema que avaliaremos ao longo da pesquisa é: Os modelos, estratégias, formalidades de franquia atual é uma boa alternativa para um empreendedor?

2. OBJETIVOS

O objetivo é o que se quer atingir, qual é o alvo da pesquisa. E de acordo com Oliveira (1999, p.243):

O objetivo trata-se de uma proposta que se faz com relação à análise, ao estudo e à pesquisa de um determinado fenômeno, com a finalidade de explicá-lo. Alvo que se pretende atingir. É uma proposta de solução ao problema (OLIVEIRA, 1999, p.243).

Com isso serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

2.1 Objetivo Geral

Segundo, Vergara (2000, p.25), se o problema for uma questão de investigar, objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema. Objetivos intermediários são metas de cujo atingimento depende o alcance do objetivo final.

Sendo assim estabeleceu-se como objetivo geral para esta pesquisa:

- Analisar a viabilidade do negócio de franquias para os novos empreendedores utilizando como exemplo um estudo de caso.

2.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de caminhar para esclarecer o objetivo geral, a presente pesquisa propõe os seguintes questionamentos específicos:

- Identificar as variáveis positivas e negativas referente às franquias
- Observar o perfil dos empreendedores atuais
- Observar a melhor opção entre *franquia x empreendedorismo*
- Investigar o funcionamento de uma franquia e identificar pontos fracos e fortes

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Justificativa do Tema

A escolha do tema surgiu devido à grande expansão deste modelo de empresa no Brasil e no mundo. Destacando-se os segmentos de Esporte, Saúde, Beleza e Lazer representam 18,3% deste valor.

Em 2014 o setor de franchising faturou R\$ 127,331 bilhões de reais somente no Brasil, fechando o ano com 125.641 unidades, assegura a ABF (Associação Brasileira de Franchising).

Além disso, esta pesquisa auxiliará no entendimento mais amplo e específico a relação das franquias no cenário brasileiro assim como vantagens e desvantagens para os empreendedores que acreditam no modelo atual de franquia.

Ao estudar uma franquia em particular a interpretação dos dados obtidos acarretará na resolução dos questionamentos anteriores.

3.1 Tipo de Pesquisa

Entre as formas de classificação de uma pesquisa, seguem dois critérios propostos por Vergara (2007): quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins uma pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que serão estabelecidas correlações entre suas variáveis, que visam descrever percepções e expectativas referentes a franquias e empreendedores.

Quanto aos meios, à opção aplicada a este trabalho é o estudo e a pesquisa bibliográfica, utilizando como instrumento o Estudo de Caso. A definição apresentada por Vergara (2007, p.48) confirma tais classificações.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...] (VERGARA, 2007, p.48).

Sobre o Estudo de Caso é possível afirmar que:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento [...] (VERGARA, 2007, p.48).

O estudo de caso e a coleta de dados documentais como instrumentos de pesquisa, Conforme, Vergara (2007, p.48) a coleta de dados documental “[...] é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas [...]”.

O mesmo será utilizado como forma de exemplificar e apresentar dados reais de mercado por intermédio da análise de números de uma franquia em funcionamento.

3.2 Tipo de Abordagem

A abordagem será de forma qualitativa, visto que a pesquisa possui caráter descritivo. No qual serão utilizadas referencias bibliográficas para descrever conceitos referentes à Franquias e Empreendedorismo, assim como a descrição e análise de uma unidade franqueada.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 Origem do Termo Franquia

Segundo, Paiva (2005) a franquia, modalidade de exploração de negócio, também denominada franchising, não é nova. Suas origens remontam à Idade Média. A origem francesa da palavra está relacionada à palavra “*franche*” que significava livre de servidão ou da restrição.

De acordo com Rocha (1996) palavra *franchising* foi afastando-se do seu sentido original passando a denominar o privilégio ou direito de exploração de um negócio concedido a uma pessoa ou a um grupo por um soberano ou um governo.

Grandes transformações que ocorreram na sociedade, e em particular nos mercados econômicos, no decorrer dos tempos, fizeram com que o *franchising* fosse se ajustando a cada nova realidade. Todavia, apenas muitos séculos após a Idade Média é que o *franchising* ressurgiu com vigor na América do Norte como uma modalidade empresarial (PAIVA, 2005).

Segundo, Cherto (1989) apresenta um breve histórico da evolução do franchising. Ocorre nos Estados Unidos, por volta de 1850, o *franchising*, como relação entre dois particulares, inicia-se quando a *Singer Sewing Machine Company* decide atribuir *franchises* à comerciantes independentes, para comercialização de seus produtos e uso da sua marca. Em 1898, o setor automobilístico, por meio da General Motors, começou a adotar o sistema de franchising para expandir sua rede de distribuição. Em 1899, foi a Coca-Cola que iniciou a delegação o *franchises* para o engarrafamento de seu refrigerante. Na década de 30, foram as companhias de petróleo que começaram a ofertar franquias transformando postos de gasolina operados diretamente em unidades franqueadas.

Ainda segundo, Paiva (2005) o grande marco histórico que propiciou o desenvolvimento do *Business Format Franchising*, formato mais moderno das franquias, ocorreu em 1954, em San Bernardino Califórnia. Quando um simples vendedor de equipamentos para preparo de milk shakes, de nome Ray Kroc, adquiriu o direito de comercializar franquias Mc Donald's em todo território dos Estados Unidos.

Outro grande impulso do sistema aconteceu após a Segunda Guerra Mundial, quando ex-combatentes buscaram oportunidades de trabalho independente, ou seja, queriam inserir-se no mercado de trabalho civil de forma autônoma e sem figura de um patrão. O sistema de franquia representava para eles uma aquisição do conhecimento prévio do franqueador, reduzindo a possibilidade de tropeços do novo empreendedor, mas também um incentivo pela facilidade de acesso a financiamentos em linhas de crédito específicas criadas pelo governo norte-americano (MELO & ANDREASSI, 2012, p.9).

Embora os níveis de crescimento e reconhecimento do termo *franchising* caminhem rapidamente não existe uma definição exata do termo, porém alguns autores estabelecem possíveis conceitos.

Para Liles (1974) o termo *Franchising* é:

Um negócio que essencialmente consiste de uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado em mercado, centrado num produto ou serviço, entrando em um relacionamento contratual com franqueados, tipicamente pequenas firmas autofinanciadas e autogeridas, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador. (LILES, 2004, Apud MELO e ANDREASSI, 2012, p.5).

Já para Combs, Michael, & Castrogiovanni,(2004); Grunhage, & Windsperger, (2011) o significado é:

No sistema de *franchising*, o franqueador pelo desenvolvimento da marca e produtos, estabelecimento do *know-how* de operação e pela capacitação dos franqueados. A estes últimos, trata-se de um negócio conveniente, pois possibilita a aquisição de conhecimentos e práticas comerciais provindos pelo franqueador. A existência desse suporte por parte do franqueador faz com que o sistema de franquias apresente menores riscos de insucesso do que os negócios independentes. O franqueado, por sua vez, em troca desse suporte, compensa o franqueador através do pagamento de taxas de instalação da franquia, publicidade e *royalties* mensais (COMBS, MICHAEL, e CASTROGIOVANNI, 2004, GRUNHAGE, e WINDSPERGER, 2011, Apud MELO, BORINI & CUNHA, 2014)

Segundo Silva e Azevedo (2007) a definição é:

O *franchising* é um modelo de negócio composto por partes legalmente distintas: o franqueador, detentor da marca e do conhecimento de gestão do negócio; e os franqueados, que são múltiplos agentes econômicos. No qual a relação estabelecida entre franqueado e franqueador é regida por um contrato em que o franqueador transfere o direito de uso e exploração de sua marca na produção ou venda de produtos ou serviços, determinando-se um período e uma localização geográfica específica. (SILVA e AZEVEDO,2007, Apud SOUZA e TEIXEIRA, 2013)

Diante das definições apresentadas percebe-se que o termo *franchising* deriva de uma relação entre franqueado e franqueador, com obrigações e deveres a serem respeitados.

Outrossim, o franchising da forma como é praticado hoje trata-se de um aprimoramento dos formatos anteriores: licenciamento de uso de marca e de representação comercial. A franquia de negócio formatado é considerada sua prática mais moderna (PAIVA, 2012).

Entretanto Paiva (2012 apud LEITE, 1991,p.10) classifica as franquias diretas em quatro tipos: produto, distribuição, serviços e industrial. E outras modalidades de franquias indiretas em: Master Franchise, Area Development Franchise, Area Controllership Franchise e Business Format Franchising.

- **Franquia de Produto** – consiste na produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda franqueado os produtos daquela marca. Ex: Vila Romana.

- **Franquia de Distribuição** – consiste na venda de mercadorias. Os bens são produzidos por terceiros fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição. O franqueador determinará quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda. Ex: Postos de combustível da Shell, Esso e outros.

- **Franquia de Serviços** – consiste no fornecimento de serviços. O fabricante-franqueador estende ao franqueado e seus respectivos clientes assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos. Ex: SAB-Serviços Autorizados BRASTEMP, Hotéis Hilton.

- **Franquia Industrial** – consiste na fabricação de produtos. Os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados. Ex: Engarrafadores da Coca-Cola.

- **Master Franchise** (Franquia-Mestre) – consiste em um franqueador original de produto/serviço, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delegar a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro. Este sublicenciamento de franqueados industriais e/ou comerciais de uma região formará então uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador mestre regional de um território, até o franqueado local em seu ponto de fabricação e/ou vendas ao consumidor final. Ex: Hugo Boss.

- **Area Development Franchise** (Desenvolvimento) o de Área de Franquia) – consiste na repartição do território geográfico em Estados ou em regiões menores ainda, onde uma ou mais empresas locais serão contratadas pelo franqueador original, com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território. Ex: McDonald's-RJ, McDonald's-SP.

- **Area Controllershship Franchise** (Controle de Área de Franquia) – caracterizada pelo fato do franqueador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada para determinado território geográfico.

- **Business Format Franchising** (Sistema de Franquia Formatada) – esse sistema poderá ser utilizado tanto nas franquias diretas quanto nas indiretas. Uma vez formatado o sistema, poderá ser repassado *ad infinitum* com total garantia de sucesso. Consiste no franqueador transferir as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato. Ex: McDonald's.

4.2 Lei de franquias no Brasil

Segundo, o SEBRAE (2013) no início da década de 90, o Sistema de Franchising no Brasil crescia anualmente com índices superiores ao da economia Nacional, sendo necessária então, a elaboração de uma legislação específica para esta área, o que competiu à Lei 8955/94.

Ainda segundo, o SEBRAE (2013) anteriormente, não existia no Brasil nenhuma legislação reguladora acerca do Sistema de Franchising, sendo comum a existência de problemas com a falta de informação por parte da Franqueadora, Franqueados desistindo da operação e várias demandas jurídicas sobre os contratos.

A lei² de franquia brasileira foi elaborada com base nos moldes da legislação já existente nos Estados Unidos, ou seja, um país desenvolvido com características diferentes do Brasil gerando assim deficiências em concessões e julgamentos em território brasileiro segue a apresentação de alguns artigos.

² Os artigos completos encontram-se disponíveis no site <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm> Acessado em: 29 de Abril de 2015.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, Lei nº8955, 1994).

O Art. 2º deixa clara as responsabilidades entre franqueado e franqueador e qual tipo de troca que acontece nessa transação, ou seja, a troca de serviços e conhecimentos entre ambas as partes, desde que não gere qualquer forma de vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações: (Vide anexo 1) empregatício (BRASIL, Lei nº8955, 1994).

O Art. 3º fornece todas as questões de interesse do franqueado, tornando a relação o mais transparente possível evitando possíveis desentendimentos. A lei deixa claro que tudo deve ser bem explicado e de forma clara, desde o histórico do surgimento da franquia até os demonstrativos financeiros dos últimos anos, assim como possíveis pendências judiciais.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este empregatício (BRASIL, Lei nº8955, 1994).

O franqueador deve cumprir o prazo estipulado para a entrega da circular, proporcionando ao franqueado a leitura e revisão de todos os itens relacionados na mesma, na hipótese do não cumprimento do disposto deste artigo o franqueado poderá exigir a devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros.

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público empregatício (BRASIL, Lei nº8955, 1994).

De acordo com a Lei é imprescindível a presença de duas testemunhas para a validação e certificação do contrato visando a autenticidade do documento. A assinatura do contrato mediante a presença do cartório o torna legítimo antes mesmo do seu registro em cartório ou órgão público.

4.3 Franquias no Brasil

Nos últimos trinta anos, um número significativo de pesquisas sobre franquias tem sido objeto de estudo em diversas disciplinas como Economia, Direito e Administração evidenciando assim a atenção que o tema tem despertado em pesquisadores brasileiros (MELO e ANDREASSI, 2012, p.8)

Ainda segundo, Melo e Andreassi (2012, p.8) o tema “franchising” vem ganhando novo impulso nas contribuições acadêmicas desde o ano 2002, tanto internacionalmente como no Brasil. Na verdade, parece que, no caso brasileiro, o crescimento das publicações vem sendo ainda maior. As pesquisas e os estudos acadêmicos internacionais sobre franquias têm sido dedicados especialmente ao seu relacionamento com a Teoria da Agência, Estratégia, Custos de Transação Econômica; enquanto no caso brasileiro o foco tem sido maior quanto à sua ligação com Empreendedorismo, Estratégia, Internacionalização, Contratos e Conflitos.

Segundo, Zochetti, Fernandes e Feital (2006), no Brasil o sistema de franchising teve seu início na década de 1960, com o lançamento das franquias da escola de idiomas Yázigi, que havia sido fundada em 1950. Na década seguinte, 1970, há uma ativa expansão dos franqueadores americanos em todo o mundo. Em 1990, devido à abertura de mercado brasileiro durante o Plano Collor, várias franquias internacionais passam a operar no Brasil.

Todavia, o ano de 2014 apresentou alguns dados importantes, segundo a Associação Brasileira de Franquias (ABF), o Brasil elevou duas posições no ranking de maior destino de investimentos estrangeiros diretos, passando a ocupar o 5º lugar em 2014.

Para Burkle e Posselt (2008 p.39-47):

No Brasil, estamos assistindo a uma nova fase do modelo de franquia, com sua adoção em atividades não tradicionais, ou seja, fora dos setores de varejo e de serviços. A tendência do momento traz exemplos de franquias nas áreas de saúde, de produtos financeiros, de serviços especializados de engenharia, de imobiliárias e de serviços gerais a empresas e ao indivíduo. Essa nova onda inclui ainda a implantação de franquias no chamado Terceiro Setor e no governo, onde já existem instituições públicas e organizações não governamentais que utilizam o sistema de franquias como modelo para obtenção dos mesmos objetivos originais, sejam filantrópicos ou públicos, mas com maior precisão, velocidade e amplitude (BURKLE E POSSELT, 2008 ,Apud MELO & ANDREASSI, 2012, p.11)

A tabela a seguir evidencia a evolução do número de unidades franqueadoras no Brasil:

Tabela 1 – Evolução do número de redes franquadoras no Brasil

Evolução do número de redes franquadoras no Brasil	
ANOS	Números
2003	56.564
2004	59028
2005	61.458
2006	62.584
2007	65.553
2008	71.954
2009	79.988
2010	86.365
2011	93.098
2012	104.543
2013	114.409
2014	125.641

Fonte: ABF – Associação Brasileira de *Franchising* (2014).

Já esta figura demonstra a evolução do número de redes franquadoras no Brasil:

Figura 1- Evolução do número redes franquadoras no Brasil.

Fonte: ABF – Associação Brasileira de *Franchising* (2014).

No gráfico a seguir apresentam-se dados referentes a evolução do faturamento do setor de franquias no Brasil:

Figura 2 – Evolução do faturamento do setor de franquias no Brasil.



Fonte: ABF – Associação Brasileira de *Franchising* (2014).

Apesar de notarmos o rápido e consistente crescimento do setor de franquias brasileiro, ainda é grande o potencial quando compararmos os números nacionais com o de outros países. Enquanto no Brasil temos um número aproximado de quatrocentas unidades por milhão de habitantes, esse mesmo dado na Espanha é de 1.500 unidades por milhão de habitantes; nos Estados Unidos é de 1.900 unidades por milhão de habitantes; na França é de 2.400 por milhão de habitantes; e na Austrália é de 2.600 unidades por milhão de habitantes (MELO e ANDREASSI, 2012, p. 13).

Dentre vários fatores pelos quais a evolução das unidades de franquias tem sido mais lenta que a evolução da quantidade de marcas franqueadoras, podemos citar: o insipiente esclarecimento da população quanto ao entendimento do que significa o sistema de franquias, a juventude da única lei de franquias que surge apenas em 1994, além da falta de conhecimento e orientação do público (MELO e ANDREASSI, 2012, p. 13).

Entretanto, o *franchising* brasileiro já não se limita apenas ao mercado nacional. Nos últimos anos, ainda que de forma gradual, o setor inaugura uma fase experimental nas iniciativas de internacionalização destas operações. Neste movimento, verifica-se um novo fluxo de ações para internacionalização, no qual não somente as empresas de outros países buscam o Brasil como mercado consumidor, mas também empresas brasileiras acessam novos mercados no ambiente internacional (AGUIAR; CONSONI e BERNARDES, 2014). O gráfico a seguir demonstra essa proporção:

Figura 3: Representação das marcas brasileiras no exterior.



Fonte: ABF – Associação Brasileira de *Franchising* (2014).

Ao analisar o gráfico percebemos que, as marcas brasileiras estão galgando o mercado internacional de forma gradual, ao todo são 106 marcas com operações no exterior. Mesmo diante de tantas dificuldades como a falta de infraestrutura do governo brasileiro referente a ações como a internacionalização de empresas nativas, algumas delas sobrevivem e conseguem expandir os negócios.

Segundo, Melo e Andreassi (2012, p.85) as franquias brasileiras nos últimos cinco anos tem vivenciado uma busca pela internacionalização. Existem sete principais desafios a serem enfrentados por aqueles que querem se internacionalizar: 1) a diferenciação do produto ou serviço; 2) a identificação de mercados não explorados; 3) a experiência do franqueador e a escolha do franqueado; 4) o desenvolvimento de um planejamento estratégico específico para internacionalização; 5) a implantação e sustentação de um modelo de negócio no exterior; 6) o desenvolvimento de uma visão intercultural; e por fim, 7) o atendimento às exigências dos consumidores do país escolhido.

Diante da contextualização do termo franquia, assim como referências reais do mercado brasileiro abordadas neste capítulo que neste momento finaliza-se, o próximo capítulo fará a alusão à franquia x empreendedorismo possíveis vantagens e desvantagens.

5. CONCEITOS MODERNOS DE FRANQUIAS E SUAS RELAÇÕES COM OS NOVOS EMPREENDEDORES.

As modernizações das transações de negócios seguem acompanhadas de novos conceitos, assim como a necessidade de adaptação dos empresários a tais mudanças. Este capítulo visa expor os novos conceitos e a relação que dos mesmos com os novos empreendedores

O sonho de ter o próprio negócio vem crescendo cada vez mais, porém a maioria das pessoas esbarram com a falta de conhecimento; é aí que a aquisição de uma franquia aparece nesse contexto como uma forma de “facilitar” a efetivação do mesmo.

A transferência de experiências e conhecimentos reduzirão as dificuldades quanto à determinação dos conceitos e projeções que franqueado e franqueador possuem referentes a empresa que irão constituir (GIGLIOTTI apud MELO e ANDREASSI, 2012, p. 3).

Hoje, são inúmeras as marcas franqueadoras que estão recrutando franqueados. O candidato a franqueado deve considerar em sua busca a opção que melhor se ajusta ao perfil e aos seus anseios (GIGLIOTTI apud MELO e ANDREASSI, 2012, p. 3).

Ao pensar em fazer parte de um sistema de franquia, o futuro empreendedor deve ter em mente que entrará em uma espécie de clube, no qual há regras a serem seguidas, desde o momento de sua aprovação até uma eventual saída do sistema. Para ter acesso ao “clube”, o candidato deverá pagar por uma taxa de adesão – a taxa de franquia – e remunerar o franqueador com o pagamento dos *royalties* para receber continuamente os serviços e assessoria prestados pelo franqueador e seus parceiros. É importante que esteja bem entendido o tipo de relação que terão entre si, franqueadores e franqueados, em uma relação de dependência mútua (GIGLIOTTI apud MELO e ANDREASSI, 2012, p. 3).

O sistema de franquia é academicamente aceito como um contrato entre dois agentes, no qual um vende o direito de uso de uma marca, um produto acabado e algum conhecimento e/ ou método de gestão a outro agente, em troca de uma combinação de taxas e remuneração (LAFONTAINE; PFISTER apud MELO e ANDREASSI, 2012, p.5).

“Franqueador”, portanto, é a pessoa, física ou jurídica, proprietária da marca e detentor de conhecimento que concede a franquia. Por sua vez, “franqueado” é aquele que compra a concessão e será o operador de determinadas unidades da rede (BARROSO; ELANGO; PFISTER apud MELO e ANDREASSI, 2012, p. 5).

Qualquer empreendedor pretende obter ganhos de escala. Nos setores de varejo e de serviços ela pode ser obtida pelo aumento da massa crítica do número de pontos de venda, o que demanda constantes investimentos (Lafontaine, 1992, apud Melo e Andreassi, 2012, p. 15). Sendo justamente o primeiro motivador à adoção do sistema de franquias, é a possibilidade de crescimento com investimentos de terceiros (COMBS; KETCHEN JUNIOR, 1999, apud MELO e ANDREASSI, 2012, p. 5).

As economias de escala geradas pelo sistema de franquia são importantes fatores de vantagem competitiva em relação a negócios independentes (Bronson; Morgan, 1998, apud Melo e Andreassi, 2012, p. 5). O ganho de escala pode trazer benefícios em termos de maior poder de barganha junto a fornecedores, na aquisição de pontos comerciais, na compra de espaços na mídia, além de fortalecer o reconhecimento da marca e, conseqüentemente, o aumento do valor dos intangíveis da empresa.

Outra característica da implantação do modelo para o franqueador é a diluição de responsabilidades e de tarefas com vários franqueados, ou seja, o compartilhamento de riscos associados (LAFONTAINE, 1992 apud MELO E ANDREASSI, 2012, p. 15). Somados a isso, a ampla expansão geográfica e o crescimento acelerado resultante da rede que também geram significativas vantagens competitivas.

Por sua vez, o sistema de franquia gera à empresa franqueadora a necessidade de desenvolvimento de uma padronização para que haja maior inibição ao franqueado quanto ao mau uso de sua marca, ou seja, possíveis alterações que influenciem no conceito de qualidade que a marca carrega, assim como a dissolução de elementos majoritários inerentes a marca (KLANIS; MAYER, 2004, apud MELO E ANDREASSI, 2012. p. 15).

No que tange ao conceito de empreendedorismo, a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo (HISRISH, 1996 apud DORNELAS, 2008, p.14).

O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990. Existem vários fatores que talvez expliquem esse repentino interesse pelo assunto, já que, principalmente nos Estados Unidos, país onde o capitalismo tem sua principal caracterização, o termo *entrepreneurship* é conhecido e referenciado há muitos anos, não sendo, portanto, algo novo ou desconhecido. No caso Brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe (DORNELAS, 2008, p. 1).

Tendo em vista os fatores citados, o tema instigou discussões a respeito do tema no Brasil, acarretando o crescente número de pesquisas relacionadas ao assunto no meio acadêmico, além, da criação de programas específicos voltados ao público empreendedor, como foi o caso do programa Brasil Empreendedor do governo Federal, instituído em 1999, que teve como meta inicial a capacitação de mais de um milhão de empreendedores brasileiros na elaboração de planos de negócios, visando a captação de recursos junto aos agentes financeiros do programa (DORNELAS, 2008, p. 2).

Em todo o mundo, o interesse pelo assunto empreendedorismo se estende além das ações propostas pelos governos nacionais, atraindo também a atenção de muitas organizações e entidades multinacionais, como ocorre na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia.

Há uma convicção de que o poder econômico dos países depende tanto de seus futuros empresários como da competitividade de seus empreendimentos. Outro exemplo é o interesse por parte do Fórum Econômico Mundial, que patrocina a conferência anual de Davos, no qual o tema empreendedorismo tem sido discutido de forma recorrente, já que o mesmo tema é considerado de interesse global (DORNELAS, 2008, p. 9).

No que se refere à educação empreendedora, os exemplos e casos de sucesso tem sido cada vez mais frequentes, haja vista o empreendedorismo ter se disseminado rapidamente como disciplina ministrada em diversos cursos de diversos níveis, assim como, fora considerado uma forma de agir, opção profissional e como instrumento de desenvolvimento econômico e social. “Educação Empreendedora na Europa” ocorrida em 2006 (DORNELAS, 2008, p. 8).

Alguns exemplos de programas de fomentação no mundo segundo Dornelas (2008, p. 8):

- **Programa Cap'ten** (Bélgica) : Voltado para educação fundamental, através do qual as crianças são estimuladas a ter ideias dentro e fora da sala de aula, a se organizar em equipes, elaborar o planejamento e implantação de projetos;
- **Boule and Bill create na Enterprise** (Boule e Bill criam na Empresa): Desenvolvido em Luxemburgo através de histórias em quadrinhos as crianças são estimuladas a desenvolver habilidades empreendedoras e agir de forma empreendedora;
- **Network For Training Entrepreneurship** (Rede para o Treinamento do Empreendedorismo): iniciado nos Estados Unidos e voltado a ensinar empreendedorismo para jovens de comunidades carentes.

Um dos primeiros programas criados com a intenção de promover o empreendedorismo no Brasil foi através da entidade Softex, entidade esta, criada na década de 1990 com intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia. Foi com os programas criados no âmbito da Softex em todo país, junto às incubadoras de empresas e às universidades de Ciência da Computação/Informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira segundo DORNELAS (2008, p. 11).

Palavras como plano de negócios (*business plan*) eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários na década de 90. Passados 20 anos, pode-se dizer que o Brasil adquiriu um grande potencial de crescimento, com a possibilidade de desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos (DORNELAS, 2008, p. 11).

Ainda segundo, Dornelas (2008, p. 13) somente a criação de empresas não leva ao desenvolvimento econômico, com exceção àquelas que focam oportunidades no mercado. Esse conceito passou a ficar claro por meio do estudo anual do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), no qual originaram-se duas definições de empreendedorismo: 1) **O empreendedorismo de oportunidade**, em que o empreendedor visionário tem seus objetivos bem claros, cria uma empresa com planejamento prévio, visa a geração de lucros, define os propósitos futuros da empresa gerando assim empregos e riquezas. Considera fatores externos como o desenvolvimento econômico e identifica ameaças e oportunidades. 2) **O empreendedorismo de necessidade**, em que o candidato a empreendedor entra neste meio por falta de opção, por estar desempregado e não ter outras alternativas de trabalho. Nessa situação esses negócios costumam ser criados informalmente, não tem planejamento de forma adequada e os índices de fracasso são maiores e rápidos, sendo assim, na maioria dos casos não há geração de desenvolvimento econômico. Esse empreendedor contribui para as estatísticas de fracasso e de mortalidade dos negócios, estão em sua maioria presente em países em desenvolvimento como ocorre no Brasil.

Segundo, o SEBRAE (2013), ao optar pela abertura de uma empresa os empreendedores devem se perguntar se desejam abrir um negócio próprio ou investir em uma franquia, mas para decidir é preciso comparar. Em um negócio próprio o empresário terá a liberdade e a responsabilidade integral pela decisão sobre o que, onde, por quanto, para quem e como vender. Caberá a ele ter a ideia, criar a marca e promover ações de marketing para lançá-la no mercado, definindo o perfil de cliente a ser atendido, escolhendo o ponto e os canais de venda a serem utilizados, buscando informações sobre a legislação pertinente e conhecendo o tamanho e as características do mercado onde pretende atuar. Todos estes fatores, aliados à afinidade com a atividade a ser desenvolvida e à sua competência gerencial, serão fundamentais para o sucesso do negócio.

5.2 Sistema de Franquias como alternativa para novos empreendedores

Segundo, Hisrich, Peters, Shepherd,(2014, p. 352) as vantagens que o franqueador obtém por meio da franquia relacionam-se com risco de expansão, às necessidades de capital e às vantagens de custos que resultam do grande poder de compra.

Risco de Expansão: A vantagem que para o empreendedor se torna óbvia é a velocidade de expansão do empreendimento com um valor mínimo de capital. Tal vantagem se torna expressiva, visto os problemas e as dificuldades que o empreendedor encontra o gerenciar e desenvolver um novo negócio. Sendo assim, o franqueador tem a opção de expandir sua empresa tanto de forma nacional como internacional, tal ação é possível quando o mesmo autoriza a venda de unidades em locais selecionados, fazendo com que o capital necessário para essa movimentação diminua, o que não aconteceria se o franqueador tivesse que investir sozinho (HISRIC, PETERS, SHEPHERD ,2014, p. 352).

O modelo de franquia requer uma quantidade menor de funcionários do que uma empresa que não segue este modelo. Os escritórios centrais precisam de poucos funcionários, ou seja, somente o necessário para atender as necessidades dos franqueados, gerando assim baixas folhas de pagamento o que também diminui eventuais gastos com questões trabalhistas (HISRIC, PETERS, SHEPHERD ,2014, p. 352).

Vantagens de Custos O volume de unidades de uma empresa franqueada oferece muitas vantagens para o franqueador. Este consegue comprar suprimentos em grandes quantidades, obtendo valores significativamente menores, o que não aconteceria facilmente no livre mercado. Outra vantagem é que algumas empresas franqueadas produzem matérias-primas em grandes quantidades e as vendem para os franqueados, estes, geralmente devem adquirir os produtos como parte das exigências propostas em contratos de franquia, beneficiando-se dos preços baixos (HISRICH, PETERS, SHEPHERD ,2014, p. 352).

Uma vantagem que pode ser considerada muito importante é a vantagem em termos de custos destinados a propaganda, para os quais, cada franqueado contribui com uma porcentagem das vendas realizadas (1 a 2%) para um *pool* de propaganda, tais recursos permitem que o franqueador conduza em ampla área geográfica campanhas publicitárias, que se a empresa não fosse franqueada tal ação não seria possível (HISRICH, PETERS, SHEPHERD ,2014, p. 353).

Segundo o SEBRAE (2013), o franqueado tem como benefício tanto a orientação como assistência na administração do negócio por meio de: treinamentos, manuais e consultoria de campo e maior concentração nas vendas pelo resultado da transferência de *know-how*, pelo apoio na gestão e por ser responsabilidade do franqueador o desenvolvimento de produtos e serviços para a rede.

Segundo, Cherto (2006), o franqueado terá vantagens desde de que seja profissional e administre o negócio com seriedade. Assim, elenca algumas vantagens de ser um fraqueado, conforme segue:

- a) Uma oportunidade maior daquela que teria com um negócio independente, pois ao adquirir uma franquia, o empreendedor terá acesso a métodos comprovados, o suporte, a experiência do franqueador e o direito de vender uma marca que já é conhecida no mercado;
- b) Todas as vezes que acontecer algum tipo de problema ou uma oportunidade surgir, está assegurado o auxilio de pessoas com mais experiência;
- c) Possibilidade de traçar ideias com os outros franqueados, ou seja, com quem entenda do negócio, assim como possíveis consultores externos que apoiam a equipe;

- d) Com o grande número de franqueados as ações *marketing* ficam com preços mais atraentes, com uma amplitude maior assim como um nível de profissionalismo elevado, diferentemente de uma empresa individual;
- e) Equipamentos, mercadorias, insumos, bens, e serviços com custos baixos e com condições de pagamento vantajosas, visto o poder de compra que uma rede tem sobre as negociações;
- f) Possui o franqueador como integrante de sua equipe, empenhados no desenvolvimento contínuo de novos métodos, novas soluções, novos produtos, novos serviços, novos processos e novos fornecedores, sempre visando bem da rede;
- g) Estudos realizados em outros países revelam, de forma geral, que o valor de revenda de uma franquia tende a ser mais elevado do que o de um negócio independente equivalente. Segundo tais estudos o comprador de uma franquia, mesmo que seja de segunda mão, tende a aceitar um retorno menor do que teria em um negócio que não fosse franquia, em função do risco também ser menor;
- h) Em alguns casos supervisor de campo para solucionar problemas e treinar os funcionários;
- i) Proteção territorial em relação a outras lojas da mesma marca;
- j) Confiança por parte de instituições financeiras;
- k) Acesso rápido a inovações.

Desvantagens da Franquia: O modelo de franquia pode não ser a melhor opção para o empreendedor. Problemas entre franqueado e franqueador acontecem de forma corriqueira, chamando assim a atenção do governo e de associações comerciais (HISRICH, PETERS, SHEPHERD ,2014, p. 354).

Pode ser considerado também como desvantagem a incapacidade do franqueador em oferecer serviços de propaganda em locais apropriados, e se por ventura as promessas feitas em contrato não forem cumpridas a franquia acabará ficando sem apoio em uma área fundamental para o bom funcionamento da mesma (HISRICH, PETERS, SHEPHERD ,2014, p. 354).

Segundo SEBRAE (2013), toda atividade empresarial envolve riscos, que dentro do Sistema de Franchising, se impõem ao franqueador como desafios a serem enfrentados. Devido à sua influência no sucesso ou insucesso de uma franquia, com base no SEBRAE (2013) alguns deles podem ser ressaltados:

O primeiro desafio é aquele que impõe uma divisão de poderes, uma vez que os franqueados são empresários, responsáveis legais por suas empresas, além de terem interesse em participar das decisões tomadas pela franquia com o intuito de defenderem seus interesses, o que de fato não pode acontecer pois o franqueador tem um contrato a seguir ;

A manutenção dos padrões operacionais determinados pelo franqueador e que, frequentemente, por falta de treinamento ou descaso deixam de ser seguidos, é vital para a imagem da marca, ou seja, é necessário manter a efetiva atualização do franqueador;

O franqueador precisa acompanhar o desempenho dos franqueados para que um mau desempenho não ponha em risco a saúde financeira da franquia e sua imagem no mercado, a transparência em todas as relação é certamente um dos fatores de sucesso;

Segundo Cherto (2006), o autor elenca algumas desvantagens como:

- a)** Raras as exceções que o franqueado não deve pagar ao franqueador vários valores, tais como: royalties retirados normalmente das vendas ou compras mensais, além de taxas de franquias, que podem vir a ser fixos ou variáveis, taxa inicial, contribuição para fundo de marketing, dentre outras;
- b)** É comum a imposição pó meio do contrato diversas restrições sobre vendas e transferência do negócio, exigindo assim permissão do franqueador para a maioria das operações;
- c)** Menor liberdade;
- d)** Controle excessivo por parte do franqueador;
- e)** O risco de decisões erradas e mau desempenho do franqueador poderão causar danos a todos da rede;
- f)** O franqueado poderá ser prejudicado por eventuais ações dos franqueados da rede;

- g) Eventuais mudanças na política de atuação do franqueador pode afetar diretamente ao franqueado.

5.3 Gerações do *Franchising*

O desenvolvimento do sistema de *Franchising* no Brasil e no mundo passou por diversas etapas, no que refere-se à avaliação do seu grau de profissionalização e sistematização de processos (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI E IMPERATORE, 2011, p.17, Apud TIEGHI):

1ª Geração – Franquias de Produto e Marca (sem exclusividade) – Franqueadora licencia sua marca ao Franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade. (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI E IMPERATORE, 2011, p.17, Apud TIEGHI).

Esta geração deixa claro que os mesmos produtos podem ser encontrados em outros lojistas que não são franqueados. Trata-se de uma estratégia de expansão sem controle, visando o acesso ao mercado.

2ª Geração – Franquias de Produto e Marca (com exclusividade) – Franqueadora licencia sua marca ao Franqueado e vende produtos de forma exclusiva. Nessa geração já se amplia o nível de cobertura de mercado no aspecto da exclusividade, porém ainda sem muito controle efetivo (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI E IMPERATORE, 2011, p.17, Apud TIEGHI).

Esta outra geração o franqueado tem exclusividade, porém o controle da mesma ainda é falho.

3ª Geração – Franquias de Negócio Formatado (Business Format Franchising) – Bastante difundida no Brasil e no mundo, tem, na sua essência, além da licença de uso de marca, o fato de a Franqueadora repassar o *know-how* operacional a toda a sua rede, prestando serviços de assessoria e acompanhando de perto o dia a dia das operações dos Franqueados (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI E IMPERATORE, 2011, p.17, Apud TIEGHI).

Nesta geração o padrão é rígido e conhecido como Pacote de Franquias (*Franchising Package*), no qual tudo que todos devem ter conhecimento está no manual oferecido pela franquia e instrumentalizado para os Franqueados consequentemente agirem dentro dos padrões propostos.

4ª Geração – Franquia de Aprendizado em Rede (Learning Network Franchising) – Caracteriza-se pela maneira constante e contínua de desenvolvimento e aprendizado, em que a Franqueadora dita as principais regras e diretrizes e os seus padrões em um nível de orientação, e o aprendizado é fundamental como pilar de sustentabilidade do relacionamento (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI e IMPERATORE, 2011, p.18, Apud TIEGHI).

A franqueadora não é mais a única detentora de conhecimento, e sim uma integradora de todo o conhecimento adquirido por todos da rede, os franqueados, que, por sua vez, possuem o contato direto com o público da sua região e tem propriedade superior a franqueadora neste conhecimento. Essa relação permite as duas partes envolvidas trocas de ideias e conversas francas sobre o real estado da franquia, gerando assim um senso de resolução efetivo.

5ª Geração – Chamada de Rede Inteligente ou Rede Operacional, na qual todas as unidades se integram por meio da informática. A Franqueadora é responsável pelo levantamento dos fatores críticos de sucesso do negócio para os Franqueados monitorarem seu desempenho, agindo assim sem ser o emissor central das mudanças, e o Franqueador torna-se um coordenador e fiscalizador do processo (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI e IMPERATORE, 2011, p.18, Apud TIEGHI).

Nesta geração é clara a interação de todos que estão na rede, mesmo que esta interação ocorra no ambiente virtual.

A última geração é a mais completa, no qual o franqueador e franqueado devem estar com o mesmo propósito para alcançar os mesmos objetivos.

6ª Geração – Essa geração surgiu após evento da ABF e AFRAS (Associação Franquia Sustentável), em 2009, com o objetivo de considerar a capacidade de transformar realidades e colaborar para consolidar negócios rentáveis, mas também justos e sustentáveis (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI e IMPERATORE, 2011, p.18, Apud TIEGHI).

É possível notar que a tecnologia fora fundamental em todas as gerações, assim como o repasse efetivo de conhecimento, visando sempre atender a velocidade dos relacionamentos comerciais exigindo compromisso e dedicação tanto do franqueado como o franqueador (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI e IMPERATORE, 2011, p.19).

Atualmente é possível afirmar que uma Franqueadora de sucesso é aquela que sabe capturar a inteligência presente em todas as transações, disseminar informações para todos da rede e aliar a capacidade de planejamento a longo prazo por parte da franqueadora e de curto prazo referente as perspectiva do franqueado (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI e IMPERATORE, 2011, p.19).

Pode-se dizer que o grande desafio atual de uma franquia não é mais disseminar o conhecimento e sim transferir a cultura organizacional. Entende-se como cultura organizacional um conjunto de hábitos, crenças, valores e atitudes defendidas pela empresa e que sobressaem nas decisões dos negócios e na forma de se relacionarem com clientes, fornecedores e todos os integrantes da rede (RIBEIRO, GALHARDO, MARCHI e IMPERATORE, 2011, p.19).

5.4 Tipos de franquia quanto aos aspectos de negócio

De acordo com Gomes (2005), existem 05 tipos de franquia quanto ao aspecto de negócio, conforme segue:

- 1- Franquia Individual: é a mais usual, entretanto é uma modalidade de franquia que não divide espaços com outras franquias, seu funcionamento ocorre em um ponto comercial escolhido;

- 2- Franquia de Conversão: nesta modalidade de franquia, toda a prática empresarial de investimento do franqueado é revertida para o franqueador, sendo do mesmo ramo de negócio. Na franquia de conversão, o empresário independente, passa a tecnologia de seu negócio independente para o franqueador, oferecendo uma troca de experiência. O ponto comercial existente é utilizado e valorizado, tendo em vista maior lucratividade e menor investimento;
- 3- Franquia Combinada: o franqueado poderá unir diferentes franquias no mesmo ponto comercial, os negócios são similares, ambas completam-se oferecendo produtos e serviços semelhantes;
- 4- Franquia *Shop in Shop*: os empresários aproveitam o atual seguimento do negócio, e incorpora uma franquia no ponto comercial já existente;
- 5- Franquia Mini-unidades: é um tipo de franquia individual, no qual o ponto comercial é versátil, podendo funcionar desde uma pequena loja a um simples carrinho, seu funcionamento acontece em uma área reduzida.

5.5 Tipos de franquia quanto a atuação geográfica

Segundo Gomes (2005), no que refere-se aos tipos de franquia quanto a atuação geográfica existem 6, conforme segue:

- 1- Franquia Unitária: esta modalidade exige uma unidade específica em local determinado, com exclusividade, é possível a conciliação com outra modalidade de franquia, no qual o franqueador deverá ser consultado;
- 2- Franquia Múltipla: neste modelo o franqueado tem a permissão de formar sua própria rede local ou regional;
- 3- Franquia Regional: esta forma de franquia o franqueado possui o direito para atuar de forma regional, por tempo e áreas determinadas, envolvendo a taxa de franquia regional negociada com a franqueadora;
- 4- Franquia de Desenvolvimento de área: esta modalidade permite ao franqueado atuar com uma área geográfica definida, permitindo assim que o mesmo abra unidades próprias, como também unidades em parcerias na sua área de atuação. São cobradas taxas pelo detentor da franquia na área por cada franquia desenvolvida, visando o desenvolvimento de outras franquias.

- 5- Franquia Máster: é conhecida como máster *franchising*, limitada a determinada região geográfica, concede o direito de sub franquia por parte do franqueado, que eventualmente poderá criar uma outra unidade individual;
- 6- Franquia de Representação: Neste caso o franqueado não cede os direitos de atuação geográfica. As filiais não servem de suporte. O franqueado é responsável por treinamentos, serviços e publicidade.

5.6 Tipos de franquia quanto a remuneração

- 1- Franquia de Distribuição: esta modalidade é uma franquia com remuneração básica do franqueador com base nos produtos ou serviços. Não há taxa inicial na aquisição, porém, é recomendada atenção do franqueado a respeito da mesma.
- 2- Franquia Pura: esta modalidade oferece tecnologia, no qual taxas de franquias e royalties são cobrados sobre a rentabilidade das unidades. É frequente no setor alimentício e de serviços. O franqueador não possui remuneração sobre o fornecimento de terceiros e não caracteriza-se como fornecedor.
- 3- Franquia Mista: é caracterizada por cobrar taxas de fornecimento de produtos, *royalties* e taxa de franquia. Essa modalidade vem crescendo de forma significativa em relação as demais.

5.7 As 10 empresas mais franqueadas do Brasil

Segundo a ABF as franquias que possuem o maior número de unidades no Brasil hoje são:

5.8 O Boticário³

Investimento: a partir de R\$ 250.000,00

Área mínima: 40m²

Prazo de retorno: 18 a 36 meses

Lucratividade: 8 a 10% do faturamento bruto.

Faturamento médio: R\$ 70.000,00/mês

Numero médio de funcionários por unidade:4

Taxa de franquia: não cobra

Taxa mensal de franquia: até 38% sobre compras

Experiência no ramo: não exige

Contrato: prazo indeterminado

5.8.1 Perfil do franqueado

Toda franquia possui a padronização de um perfil de pessoas que mais se assemelham ao seu segmento. Segue as exigências da O Boticário:

Gestão dos valores de O Boticário – Capacidade de disseminar os valores da empresa

Domínio da Estratégia da Operação Canal – Conhecimento da Estratégia para Operação do Canal estabelecido pela franqueadora

Uniformidade Operacional: capacidade de assegurar a padronização dos processos e sistemas dos Canais, em conformidade com o Modelo de Gestão estabelecido pela franqueadora.

Requisitos Básicos Pessoais e Profissionais – Engajamento total na gestão da franquia, comprometimento administrativo, promoção da imagem da marca,

³ Informações disponíveis em < <http://www.boticario.com.br/franquias/plano>> Acessado em: 05 de Maio de 2015.

administração de recursos humanos, financeiros e materiais, dinamismo, liderança e empreendedorismo, capacidade de investimento com recursos próprios, domínio conceitual e prático de princípios organizacionais e aptidão e desejo em participar de uma estrutura plenamente formatada.

5.9 Hering Store⁴

Hoje a rede conta com mais de 590 lojas no Brasil e 18 lojas no exterior.

Investimento: A partir de R\$ 560.000,00

Área mínima: 120m²

Prazo de retorno: 36 meses

Faturamento médio: média de R\$ 160.000,00/mês

Contrato: duração de 60 meses

Funcionários: de 10 à 50

Instalações: R\$ 4.000,00/m²

Equipamentos e Sistema de Gestão: R\$ 20.000,00

Marketing de Inauguração: R\$ 10.000,00

Capital de Giro: A partir de R\$ 150.000,00

Estoque Inicial: A partir de R\$ 150.000,00

Taxa de Propaganda: Equivalente a 1,5% do valor das compras mensais realizada pela unidade franqueada

Taxa de franquia: R\$ 50.000,00

Royalties: Equivalentes a 3% do valor das compras mensais realizadas pela unidade franqueada.

⁴ Informações Disponíveis em < <http://www.hering.com.br/franchising/investimentos.html>> Acessado em : 05 de maio de 2015.

5.9.1 Perfil do franqueado

Experiência comprovada no varejo, capital disponível para investimento, comprometimento com o negócio e a marca, morar na cidade de instalação da franquia, acreditar na marca e ter identificação com o produto, engajamento total em ações operacionais e de marketing, dedicação, dinamismo, liderança e empreendedorismo.

5.10 Chilli Beans⁵

Investimento: Quiosque R\$ 155.000,00 Loja R\$ 200.000,00

Área mínima: Quiosque 6m² Loja de 30 a 40m²

Prazo de retorno: 18 a 24 meses

Lucratividade: de 10 a 15% do faturamento

Numero médio de funcionários por unidade: de 4 a 7

Instalações: a partir de R\$ 40.000,00 a R\$ 150.000,00

Taxa mensal de franquia: R\$ 20.000,00

Capital de Giro: A partir de R\$ 20.000,00

Taxa de Publicidade: 3% sobre as compras

Royalties: 25% do faturamento bruto

Contrato: 60 meses

5.10.1 Perfil do franqueado

Experiência anterior com o varejo, Liderança, Empenho pessoal, Espírito Empreendedor, Disponibilidade financeira para investir, Facilidade em lidar com o público e de motivar a equipe.

⁵ Informações disponíveis em <<http://chillibeans.com.br/franquia/perfil>> Acessado em: 05 de Maio de 2015.

5.11 Localiza Rent a Car⁶

A empresa conta 158 agências franqueadas em 9 países.

Investimento mínimo: R\$ 130.000,00

Área mínima: A partir de 1000m²

Prazo de retorno: 18 a 24 meses

Faturamento Médio: R\$ 110.000,00

Numero médio de funcionários por unidade: 40

Taxa de franquia: R\$ 100.000,00

Capital de Giro: R\$ 300.000,00

Taxa de Propaganda: 2,5% do faturamento

Royalties: 6% do faturamento

Contrato: 60 meses

5.11.1 Perfil do franqueado

Interesse por automóveis, Espírito Empreendedor, Dinamismo, segurança e Disponibilidade para investir.

⁶ Informações disponíveis em <<http://empreendedor.com.br/guia-de-franquias/localiza-rent-car/>> Acesso em 05 de maio de 2015.

5.12 Wizard⁷

A empresa conta com 1200 unidades franqueadas.

Área mínima: De 150 à 500m²

Lucratividade: Pode superar 20% do faturamento

Custo de Implantação: R\$ 700,00 a R\$ 1.100,00/m²

Prazo de retorno: 18 a 24 meses

Faturamento médio: R\$ 110.000,00/mês

Contrato: duração de 60 meses

Instalações: A partir de R\$ 88.000,00

Capital de Giro: De R\$ 35.000,00 até R\$ 80.000,00

Taxa de franquia: De R\$ 15.000,00 à R\$ 40.000,00

5.12.1 Perfil do franqueado

Capacidade de vender o serviço em alta escala, saber motivar a equipe, ser disciplinado, estar aberto a novos programas para alavancar as vendas e ter disponibilidade financeira para investir.

⁷ Informações disponíveis em <<http://www.wizard.com.br/sobre-wizard/>> Acesso em 05 de maio de 2015.

5.13 CCAA⁸

A empresa conta com 703 unidades franqueadas e 19 unidades no exterior.

Investimento Total: De R\$ 104.000,00 à 345.000,00

Área mínima: 80m²

Numero médio de funcionários por unidade: De 10 à 20

Taxa de Propaganda: 2,5% do faturamento bruto

Capital para Instalação: De R\$ 152.000,00 à 285.000,00

Prazo de retorno: De 24 à 36 meses

Faturamento médio: R\$ 39.000,00/mês

Contrato: 60 meses

Capital de Giro: De R\$ 32.000,00 à R\$ 60.000,00

5.13.1 Perfil do franqueado

Não exige experiência na área, porém exige envolvimento total do franqueado, Deve estar disponível para eventuais viagens para participar de treinamentos, Residir na cidade onde será instalada a franquia e ter disponibilidade financeira para investir.

⁸ Informações disponíveis em <<http://www.ccaa.com.br/seja-um-franqueado/>> Acesso em: 05 de maio de 2015.

5.14 Giraffas⁹

Investimento Total: A partir de R\$ 700.000,00 à R\$ 800.000,00 (sem ponto comercial)

Área mínima: 50m²

Numero médio de funcionários por unidade: De 15 à 150

Taxa de Franquia: R\$ 60.000,00

Taxa Fundo de Marketing: 3% sobre o faturamento bruto mensal

Capital para Instalação: De R\$ 130.000,00 à R\$ 900.000,00

Royalties: 5% sobre o faturamento bruto mensal

Prazo de retorno: A partir de 36 meses

Faturamento médio: De R\$ 20.000,00 à R\$ 60.000,00

Contrato: 5 anos

Capital de Giro: De R\$ 15.000,00 à R\$ 50.000,00

5.14.1 Perfil do franqueado

Ter no mínimo 25 anos, ter preferencialmente nível superior, espírito empreendedor focado na operação, liderança em gestão de grupos, experiência na área comercial, capacidade financeira de Investir, disponibilidade para o negócio, ter na franquia seu principal negócio, gostar e ter habilidade para atuar com pessoas, crescimento com a rede, estar de acordo em seguir as regras do sistema de Franquias Giraffas.

⁹ Informações disponíveis em < <http://www.giraffas.com.br/franquias/>> Acesso em 05 de Maio de 2015.

5.15 IGUI¹⁰

Presente em mais de 20 países. A iGUi possui um arquiteto que garante a padronização das lojas. A empresa também possui outro seguimento de micro franquia o IGUI Trata Bem, no qual o investimento inicial é de até R\$ 11.000,00.

Instalação: De R\$ 50.000,00 à R\$ 100.000,00

Numero médio de funcionários por unidade:

Taxa de Franquia: R\$ 50.000,00

Taxa de Propaganda: 10% sobre a compra

Royalties: 10% sobre a compra

Prazo de retorno: De 18 à 24 meses

Capital de Giro: De R\$ 25.000,00 à 50.000,00

5.15.1 Perfil do franqueado

Gostar do mercado de piscinas, confiar no sistema de franchising, mantendo a conformidade com padrões e regras, ter senso de organização e espírito empreendedor, dedicar seu tempo exclusivamente e integralmente ao negócio, sendo imprescindível a presença do proprietário, ter identificação com o ramo de prestação de serviços. este perfil é requerido para os dois modelos de franquias.

¹⁰ Informações disponíveis em < <http://www.iguiworldwide.com/br/franquia>> Acesso em: 05 de Maio de 2015.

5.16 Bob's ¹¹

Atualmente o Bob's conta com 1.145 pontos de Vendas, 1.097 franquias e 48 lojas próprias.

Investimento Mínimo : A partir de R\$ 700.000,00

Área mínima: De 40 à 100m²

Numero médio de funcionários por unidade: De 14 à 36

Taxa de Franquia: De R\$ 25.000,00 à R\$ 75.000,00

Taxa Fundo de Marketing: 4% sobre a venda bruta

Capital para Instalação: De R\$ 700.000,00 à R\$ 1.200.000,00

Royalties: 6% da venda bruta

Prazo de retorno: 36 à 48 meses

Faturamento médio: R\$ 150.000,00

Contrato: 5 anos

Capital de Giro: De R\$ 50.000,00 à R\$ 60.000,00

5.16.1 Perfil do franqueado

Ter boa reputação, ter experiência profissional e/ou empresarial bem-sucedida, dispor de tempo para dedicar-se ao negócio, inclusive para treinamento administrativo e operacional, ter conhecimento das características, hábitos e cultura do mercado onde irá atuar, ter capacidade financeira necessária para investimento.

¹¹ Informações disponíveis em < <http://www.bobs.com.br/seja-um-franqueado#investimentos>>
Acesso em 05 de Maio de 2015.

5.17 Fisk¹²

A escola conta com 31 unidades próprias, 813 unidades franqueadas e 108 unidades no exterior.

Investimento Total: De R\$ 83.500,00 à R\$ 494.000,00

Área mínima: De 200 à 1200m²

Numero médio de funcionários por unidade: De 8 à 20

Capital para Instalação: De R\$ 73.500,00 à R\$ 414.000,00

Prazo de retorno: De 12 à 24 meses

Faturamento Mensal: R\$ 35.000,00

Contrato: 60 meses

Capital de Giro: De R\$ 10.000,00 à R\$ 80.000,00

5.17.1 Perfil do franqueado

Estar procurando um negócio seguro e rentável, Ter no mínimo 18 anos, ser empreendedor, Possuir senso comercial e de organização, possuir noções de administração, Não é necessário ter fluência em outros idiomas e é possível colocar outra pessoa para tomar conta de todo o processo pedagógico.

¹² Informações disponíveis em <<http://www.fisk.com.br/seja-franqueado>> Acesso em: 05 de Maio de 2015.

6. ESTUDO DE CASO

6.1 Estudo de caso Prático da Empresa SILUETS

Foi realizado um estudo de caso da empresa Siluets, analisando aspectos voltados ao *franchising*. Para tanto fora utilizado o método de observação sistemática, como suporte para o desenvolvimento do estudo de caso, para o qual foram analisados e procedimentos aplicados tanto ao franqueado como ao franqueador.

6.1.1 Histórico da Empresa¹³

Criada em 2011 a rede possui atualmente exatas 52 unidades e 11 unidades em andamento distribuídas em 14 estados brasileiros, cada unidade possui cerca de 30 tratamentos, com cerca de 300 funcionários distribuídos em todas as unidades.

A Siluets é uma clínica focada em tratamentos estéticos de alta qualidade que visa democratizar a beleza oferecendo tratamentos de ponta, por um preço acessível. A rede conta com diversos tratamentos, faciais, corporais e nutrição realizados por uma equipe de fisioterapeutas, esteticistas e nutricionistas.

A unidade estudada fora inaugurada em: 30 de julho de 2014, localizada na região oeste, no bairro de Perdizes.

6.1.2 Missão, Visão e Valores

As informações a seguir estão disponíveis no site institucional da franqueadora.

Missão

Proporcionar bem-estar, qualidade de vida, saúde e beleza em ambiente moderno, agradável com tecnologia em equipamentos e produtos, com os melhores profissionais do mercado.

¹³ Informações retiradas do site da institucional da franquía, disponível em < <http://siluets.com.br/>> Acesso em 06 de Maio de 2015.

Visão

Crescer cada vez mais e ser reconhecida como referência em Estética, buscando novos mercados dentro e fora do Brasil.

Valores

A inovação, ética, a qualidade, satisfação do cliente, integridade, dinamismo, trabalho em equipe, flexibilidade são os valores que norteiam nossa empresa.

6.1.3 Informações Jurídicas¹⁴

Tipo de empresa: Empresário M.E

Data da Constituição: 01/02/2011

Título do Estabelecimento (nome fantasia): RC SOLUCOES

Código e descrição da atividade econômica principal: 96.02-5-02 - Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza.

Código e descrição das atividades econômicas secundárias: 47.72-5-00 - Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal, 82.11-3-00 - Serviços combinados de escritório e apoio administrativo.

Código e descrição da natureza jurídica: 213-5 - Empresário (Individual) .

Logradouro: Rua: Desembargador do Vale, nº 219- Perdizes

Município: São Paulo - SP

Situação Cadastral: Ativo

Capital Social: R\$ 10.000,00

Número do CNPJ: 13.226.403/0001-03.

¹⁴Informações Disponíveis em

http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp> Acesso em: 08 de maio de 2015.

6.1.4 Público Alvo

Segundo a FGV¹⁵ a atual Classe B possui uma renda aproximada de R\$7.475,00 a R\$9.745,00, já a Classe C de R\$1.734 a R\$7.475,00. A franquia Siluets visa atingir esse público consumidor, ou seja, mulheres que trabalham para complementar a renda familiar e que tem interesse em cuidar do corpo, através de tratamentos rápidos e de preços acessíveis sem prejudicar o orçamento familiar.

6.1.5 A Siluets Perdizes

Inaugurada em 30 de julho de 2014, portanto aberta à 10 meses a unidade Perdizes fora adquirida por um Sócio Proprietário e sua companheira, cujos os nomes não foram autorizados para divulgação. O casal pesquisou durante um bom tempo, franquias no ramo de estética, e ao analisar todos requisitos, assim como vantagens e desvantagens, chegaram a conclusão de que a Siluets era a franquia que obteve destaque no que tange aos adjetivos procurados.

6.1.6 Concorrentes

Visto o potencial de consumidores na região em que fora instalada a unidade, ou seja, uma região com a concentração do público alvo demarcado pela franquia que é o consumidor pertencente à classe B e C, qualidade essa observada por demais redes.

Os principais concorrentes da franquia são as clínicas localizadas na mesma região como: Onodera, Oligoflora, Emagrecentro, Espaço Emagrecer. No qual os serviços oferecidos em todas as unidades possuem características semelhantes.

¹⁵ Informações Disponíveis em <<http://cps.fgv.br/node/3999>> Acesso em: 10 de maio de 2015.

6.1.7 Serviços Oferecidos

A unidade faz diariamente cerca de 12 atendimentos, em sua maioria com horários marcados, mas há também clientes que surgem de forma eventual e sem aviso prévio.

A clínica oferece serviços como: Massagens estéticas, Lipocavitação, Manthus, Criolipolise, Radiofrequência, Carboxiterapia, Fotodepilação, Limpeza de pele, Peeling de diamante, Tratamentos anti acne e para redução de manchas.

6.1.8 Rotina da Unidade

A clínica abre às 08:00hrs, inicia-se o expediente. As funcionárias (que são 4 ao todo) verificam as agendas do dia e separam os materiais necessários de acordo com o numero de clientes que serão atendidas no decorrer do dia. O horário de almoço é de acordo com o atendimento as clientes, em horários vagos as funcionárias (fisioterapeuta e esteticista) esterilizam os materiais e ajudam na organização do ambiente. A recepcionista e a gerente efetuam ligações para confirmar os horários reservados pelas clientes, assim como ligações para perguntar a satisfação da cliente ao utilizar os serviços da clinica, visando sempre a fidelização dos mesmos.

O termino do expediente acontece às 20:00hrs, podendo oscilar de acordo com a agenda do dia. Aos sábados o horário de funcionamento é diferenciado, sendo que a unidade abre às 09:00hrs e fecha às 16:00hrs, salientando ainda, que o fluxo de clientes aos sábados é superior ao da semana, visto que muitos clientes não trabalham neste dia.

6.1.9 Fornecedores

Como descrito no contrato social os fornecedores devem ser pertencentes a lista da franqueadora, a unidade compra seus produtos com os seguintes fornecedores: COMMED (produtos descartáveis na área hospitalar), ADCOS, KLD (empresa que vende máquinas para a realização de todos os procedimentos).

6.1.10 Marketing

Atualmente a Unidade Perdizes investe cerca de R\$ 2.200,00 em materiais de divulgação como: panfletos, lixas customizadas, cremes e vale para kit sorteio, anuncio no google, redes sociais (*facebook*), anuncio na Revista Nosso Bairro, encarte da Revista Tem Dicas, SPA WEEK. Sendo que todas as ações de *marketing* devem ser devidamente autorizadas pela franqueadora.

A franqueadora é responsável pelo suporte operacional que compreende o desenvolvimento de fornecedores e produtos, reciclagem de profissionais, acompanhamento de atividades, determinação das linhas e diretrizes de propaganda e *marketing*, bem como a orientação direta de *marketing* e vendas.

A franqueadora também é obrigada a colocar à disposição do franqueado técnicas por ela desenvolvidas relativas ao *marketing*, publicidade e comercialização dos produtos objeto do “Sistema de Franquia Empresarial SILUETS”, para o desenvolvimento, planejamento e produção de campanhas promocionais, quando oportuno.

6.1.11 Sistema da Informação

A franqueadora disponibiliza aos seus franqueados o “Sistema de Franquia Empresarial SILUETS”, no qual a mesma defende ser um diferencial perante a concorrência. O sistema contém o cadastro de todos os clientes, todas as ações propostas pela franqueadora, integração com outras unidades, manuais, ou seja, um meio de contato direto com a franqueadora.

O sistema opera por meio de uma plataforma *web*, definida pela franqueadora e presente nos manuais operacionais de franquia com um custo mensal para o franqueado, que poderá ser reajustado.

6.1.12 Requisitos necessários para aquisição da franquia SILUETS

- **Análise cadastral positiva:** franqueado, como também eventuais sócios, cônjuges e empresas ligadas a eles, não podem apresentar qualquer tipo de restrição cadastral;
- **Disponibilidade de recursos financeiros necessários para o empreendimento:** não é aceito que a montagem da loja seja efetuada a partir de linhas de crédito, empréstimos ou semelhantes. A franquia tem como princípio não deve ser iniciada a partir de uma dívida;
- **Perfil adequado para a atividade de empreendedor:** o franqueado é o gestor do seu próprio negócio, exerce liderança, gestão de pessoas, controle administrativo e financeiro, planejamento, compras e vendas, além de ser necessário possuir habilidade com o manuseio de computador, pacote office e internet;
- O franqueado deverá trabalhar ativamente para a consecução dos objetivos do contrato, dedicando tempo e esforços suficientes à adequada condução do negócio, supervisionando todo o trabalho e serviços executados por seus funcionários.

6.1.13 Custos fixos e Custos variáveis

A unidade tem como custos fixos: folha de pagamento, seguro residencial, IPTU, aluguel do imóvel, totalizando R\$ 16.164,00 de custos fixos ao mês.

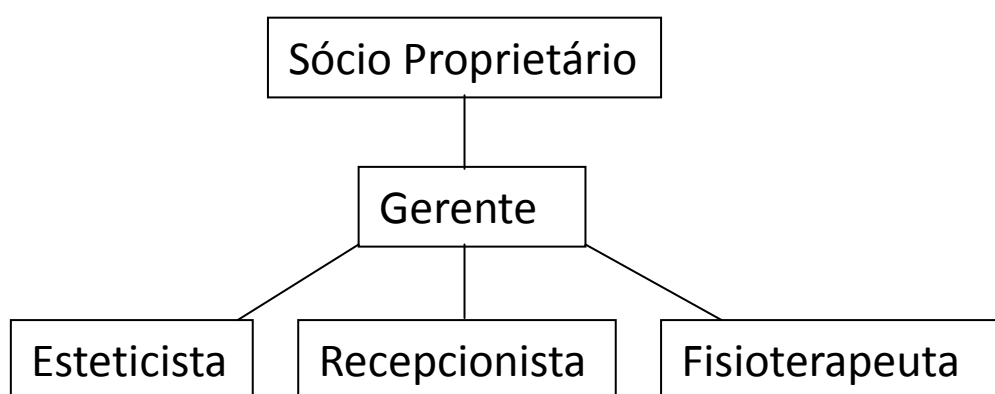
A empresa tem como custos variáveis: publicidade e divulgação, material de reposição, fornecedores, equipamentos, conta de água, conta de luz, conta de telefone fixo, netflix, *royalties*, taxa de *marketing*, *software*, aluguel de máquina de cartão de crédito/débito, lâmpadas, totalizando um gasto de R\$ 19.020,00 com custos variáveis

A unidade tem um custo total de R\$ 35.184,00, no qual o faturamento mensal gira em torno de R\$ 48.000,00. Ao efetuarmos a diminuição dos custos ao valor arrecadado chegamos a um saldo de R\$ 12.816,00, saldo esse pertencente ao capital de giro da unidade.

6.1.14 Funcionários

A clinica hoje conta com 4 funcionários, uma gerente, uma fisioterapeuta, uma esteticista e uma recepcionista. Conforme organograma abaixo:

Figura 04: Organograma.



Fonte: Elaborado pela autora.

6.1.15 Investimento

A franqueadora tem a disposição 5 opções de investimentos : Siluets Classic, A Beleza do Olhar Plus, A Beleza do Olhar Plus + Terapia Combinada, Siluets Basic Plus + Terapia Combinada, Siluets Premium.

Visto que a unidade estudada é uma Siluets Premium o investimento inicial na unidade foi cerca de R\$ 200.000,00, incluindo somente equipamentos, comunicação visual, assessoramento do ponto comercial, suporte técnico e comercial, mobiliário de recepção e salas, esse montante não inclui a reforma do imóvel assim como a adequação do mesmo as exigências da franqueadora. A unidade durante os 10 meses de atuação ainda não lucrou efetivamente, entretanto, estimasse que em dezembro/2015 a unidade comece a ter retorno do investimento, um dos motivos seria o fim das parcelas referentes aos maquinários necessários para o funcionamento da franquia . As parcelas referentes a esses equipamentos chegam à R\$ 6.300,00. Tais equipamentos são exigências da franqueadora, visando manter um padrão de qualidade em todas as unidades.

O contrato afirmado entre a franqueadora e o franqueado possui a validade de 5 anos, podendo ser prorrogável por mais cinco anos. Nas hipóteses de término ou rescisão do contrato o franqueado deverá devolver imediatamente à franqueadora, todos e quaisquer materiais, documentos e publicações que estiverem com o franqueado. Bem como deixar de fazer uso do “Sistema de Franquia Empresarial SILUETS”, incluindo o *know-how* , *trade dress*, quaisquer meios que relacionem o a marca ao franqueado. Alterar a fachada e o *layout* externo e interno, descaracterizando a identidade visual do espaço.

Ainda sobre a finalização do contrato, o franqueado deverá devolver imediatamente os Manuais de Operações que recebeu da franqueadora, assim como efetuar todos os pagamentos devidos à franqueadora e fornecedores. A franqueadora terá o direito de operar a unidade, ou repassar à um novo franqueado. O franqueado não pode vir requerer direitos , ou questionar qualquer uma das ações dispostas a cima.

6.1.16 Taxas e *Royalties*

O franqueado compromete-se no ato de assinatura do contrato a contribuir para o Fundo de Marketing, através de uma taxa destinada ao desenvolvimento da estratégia de propaganda e publicidade, incluindo divulgação, promoção e relações públicas. A Taxa de Fundo de Marketing corresponde a uma quantia fixa paga mensalmente de R\$ 750,00.

De acordo com o contrato o franqueado compromete-se a instalação, quando permitida do seguro na unidade, através de uma empresa regularmente habilitada pela SUSEP¹⁶ (Superintendência de Seguros Privados). A clinica paga mensalmente o valor de R\$ 350,00 referente ao seguro residencial.

No que se refere aos *royalties* a franquia contribui com um valor fixo de R\$ 2.500,00, no qual esse valor poderá ser modificado anualmente em decorrência da evolução da unidade.

7. Contrato Social

Seguem alguns itens expressos no Contrato Social¹⁷ da Franquia:

7.1 Taxas

Como descrito no decorrer deste trabalho as taxas são características evidentes na aquisição de uma franquia. Seguem as descrições das taxas exigidas por parte da franqueadora:

- A taxa mensal de franquia começará a ser cobrada a partir do recebimento dos equipamentos para início das operações.
- A franqueadora tem direito de exigir a apuração do volume mensal bruto pelo faturamento da unidade franqueada, que dar-se-á mediante conferência por parte da franqueadora do relatório administrativo financeiro gerado pelo franqueado, nos termos e regras constantes nos Manuais da Franqueadora.
- Os valores que compõem o faturamento bruto mensal da unidade franqueada serão absolutos e definitivos, o que significa dizer que é risco do negócio do empresário responsável pela unidade franqueada o respectivo faturamento mensal, sendo certo que a franqueadora não será remunerada por nenhuma quantia superior ou inferior.

¹⁶ Maiores informações disponíveis em: <www.susep.gov.br>

¹⁷ Contrato assinado entre o franqueado e a franqueadora para o funcionamento da unidade estudada.

- O valor fixo a título de taxa Mensal de franquia será anualmente reajustado pelo Índice Geral de Preços de Mercado - IGP-M, publicado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), sendo que no caso de extinção do IGP-M, a franqueadora desde já estipula que adotará o novo índice que venha substituí-lo. A data base para o reajuste é a data de assinatura do contrato.

- Todo e qualquer pagamento devido pelo franqueado não poderá ser efetuado através de cheques ou qualquer outro título omitido por terceiros, sem a prévia, expressa e formal autorização da franqueadora.

7.2 Custos

Os custos envolvidos na compra e na operação de uma franquia devem estar devidamente estabelecidos no ato da assinatura do contrato. Abaixo seguem as descrições dos custos envolvidos nesta transação.

- O franqueado aceita e se obriga a assumir todo e qualquer custo, despesa, responsabilidade e ônus para localizar, alugar, projetar, reformar, construir, instalar, equipar, inaugurar ou manter a unidade franqueadora, nos termos previstos no contrato, sejam tais custos de qualquer natureza, forma ou valor.

- Os custos de deslocamento e alimentação da consultoria de campo, nas visitas programadas pela franqueadora, estão cobertos pela taxa de *royalties*¹⁸, à exceção dos custos de hospedagem, que deverão ser pagos pelo franqueado.

- Integram referidos custos todos aqueles relativos à manutenção mensal dos equipamentos e manutenção mensal do *software* e *hardware*, especialmente os do sistema de gestão de unidade franqueada.

- O franqueado deverá arcar, além de suas próprias despesas, com todas as despesas de viagem, estadia, alimentação e salário de todos os seus funcionários que participarem dos programas de treinamentos, atualização e reciclagem da franqueadora ou de terceiros, e ainda quaisquer outras despesas pessoais do franqueado e seus funcionários incorridas durante aquele período.

¹⁸ Royalties são equivalentes à manutenção do sistema, seja no desenvolvimento de novos produtos e serviços ou na certificação das equipes e das operações para garantir a qualidade dos serviços oferecidos, geralmente é cobrado um percentual do faturamento bruto (Melo e Andreassi, 2012, p.7).

- Inclui-se nos custos que obrigatoriamente deverão ser arcados pelo franqueado, os custos relativos aos formulários e impressos que o franqueado deverá obrigatoriamente confeccionar para a operação de sua unidade franqueada.

7.3 Território

Todo o campo de atuação e comercialização da franquia é totalmente demarcado e regido de acordo com as exigências do franqueado. Seguem algumas exigências no que tange a demarcação:

- O franqueado se compromete a somente utilizar a marca, prestar os serviços e revender os produtos na sua unidade franqueada.
- O franqueado terá exclusividade territorial no perímetro de 1,5Km onde está localizada sua unidade franqueada.
- A franqueadora assegura ao franqueado, no território concedido, uma área de atuação exclusiva para a operação do negócio, observados critérios de expansão e necessidade de crescimento da rede, e considerando o direito de preferência.
- O franqueado não poderá, igualmente, instalar qualquer outra franquia de estética concorrentes ou de atividade idêntica ou semelhante, por si ou por pessoa diversa, em qualquer local fora do território, sem autorização prévia e expressa da franqueadora.
- A franqueadora não poderá manifestar interesse de instalar nenhuma outra unidade franqueadora dentro do território, privilegiando o franqueado pelo período mínimo de 5 anos, contando da data de assinatura do contrato. Nestes termos, durante o prazo fixado, o franqueado terá exclusividade absoluta.
- O franqueado não poderá efetuar o comércio de quaisquer produtos e/ou serviços pela *internet (e-commerce)*, seja via *Website*, clube de serviços e/ ou descontos, blogs, portais de terceiros, MSN, SKYPE, ou quaisquer outros programas de mensagens instantâneas e, ainda por telefone ou qualquer outro meio que não através da exploração de sua unidade franqueada.

7.4 Instalações do Estabelecimento

As instalações desta franquia são padronizadas, reservando ao franqueado a obrigação de adequar todo o espaço escolhido as exigências da franqueadora. Abaixo estão descritas algumas dessas exigências:

- A franqueadora tem a disposição de seus franqueados profissionais habilitados e conhecedores do padrão visual, arquitetura, engenharia, e *design* exclusivo de franquia.
- A unidade franqueada não poderá ser inaugurada ou aberta ao público sem a aprovação final da franqueadora.
- O franqueado é responsável pela obtenção e manutenção de todas as licenças, autorizações, alvarás, e demais documentos e aprovações exigidos pelo Poder Público Federal, Estadual e/ou Municipal, necessários ou convenientes para a operação da unidade.

Figura 05: Instalações da Unidade



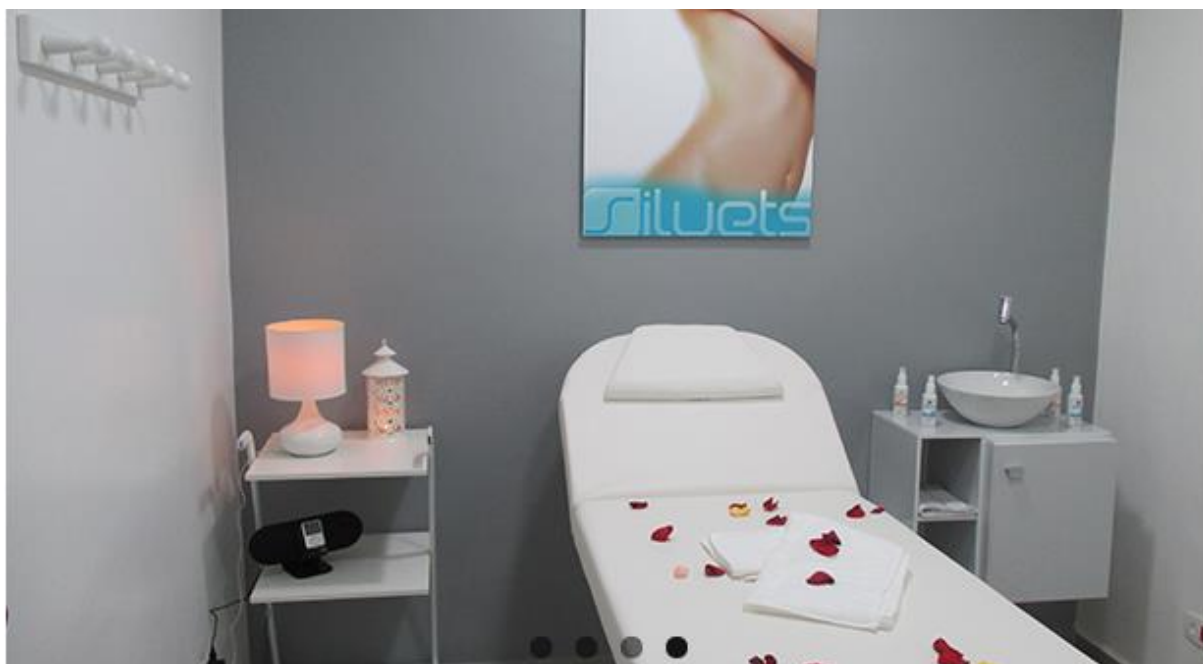
Fonte: Foto tirada pela autora.

Figura 06: Instalações da Unidade



Fonte: Foto tirada pela autora.

Figura 07: Instalações da Unidade



Fonte: Foto tirada pela autora.

7.5 Treinamento

Segundo a franqueadora o treinamento é uma ferramenta fundamental para esta franquia, visando estabelecer padrões de atendimento e serviços oferecidos em toda a rede. Seguem as descrições:

- Antes da inauguração da unidade franqueada, o franqueado e/ou gerente da unidade franqueada, deverão ter concluído com sucesso o programa de treinamento inicial proposto, idealizado e ministrado pelo franqueador.
- O treinamento consistirá na familiarização com a operação do “Sistema de Franquia Empresarial SILUETS”, e na orientação para o treinamento dos empregados do franqueado e para compra dos equipamentos e materiais necessários à prestação de serviços.
- O franqueado desde já fica ciente de que a operação de sua unidade franqueada envolve comércio varejista, que por consequência, exige constante atualização de técnicas e esforço de vendas. Assim, é de responsabilidade do franqueado a constante cobrança, estímulo e treinamento de seus funcionários, visando a manutenção e aumento do volume de vendas.

7.6 Início das Atividades

O início das atividades é marcado por expectativas, porém é necessário estar ciente das regras que neste momento devem estar totalmente de acordo com as exigências da franqueadora. Seguem algumas dessas exigências:

- O franqueado deverá, emendar seus melhores e maiores esforços para iniciar suas atividades dentro do prazo de 120 dias, contados da assinatura do contrato, sob pena de assumir e arcar com todas as eventuais penalidades assumidas perante a franqueadora, fornecedores e quaisquer terceiros.
- O franqueado está ciente de que o sucesso de sua unidade dependerá em muito da forma como dedicar-se à operação e administração da mesma, assim como do nível de sua equipe.

- Após os 12 primeiros meses de funcionamento da unidade, a franqueadora e o franqueado, em conjunto, deverão avaliar o desempenho da mesma durante esse período e estabelecerão metas de produtividade para o período subsequente de doze meses, findo o qual procederão a nova avaliação conjunta, com relação a esse período como um todo.
- Caso seja constatado na segunda avaliação que o desempenho da unidade franqueada não atingiu as metas estabelecidas em conjunto, o franqueado compromete-se a adotar todas as medidas que lhe sejam sugeridas pela franqueadora e as que ele próprio considere necessárias para reverter a situação, sempre observados os padrões de atuação da rede SILUETS.

7.7 Direitos e obrigações da franqueadora

A franqueadora detentora do *know-how* fornecido à todas unidades franqueadas tem estabelecidos direitos e obrigações, abaixo estão descritos os da franqueadora em questão.

- Caberá exclusivamente à franqueadora estipular a Tabela de Preços a ser praticada pelo franqueado em sua comercialização, não podendo praticar preços superiores ou inferiores, somente com prévia e expressa autorização, por escrito, da franqueadora.
- No tocante à prática de preços, a franqueadora desenvolveu uma Tabela de Preços sugerida ao consumidor, que deve ser utilizada pelo franqueado, e que será disponibilizada para toda a rede. O franqueado pode, no entanto, fazer ofertas específicas de determinados produtos, mas deverão ser acordados e liberados pela franqueadora.
- O franqueado em sua unidade franqueada, também deverá adotar todas as formas de pagamentos indicadas pela franqueadora e demais iniciativas de ordem comerciais introduzidas pela franqueadora, tais como promoções, sorteios, descontos, cartões de cliente preferencial, brindes, etc., e que devem ser adotadas imediatamente após as comunicações.

- A franqueadora terá pleno e irrestrito direito de fiscalizar o estabelecimento comercial do franqueado, incluindo os pontos onde as máquinas estiverem instaladas, livros, contabilidade, controles, estoques (inclusive seu inventário físico), empregados, limpeza e condições de estocagem, ficando a critério da franqueadora eventuais modificações que a mesma entenda ser necessária.
- A franqueadora poderá, a qualquer tempo e às suas expensas contratar empresa de auditoria independente para examinar os registros contábeis da sociedade que será constituída nos termos do contrato.
- A franqueadora tem total propriedade e controle de eventual banco de dados e cadastro de clientes do “Sistema de Franquia Empresarial SILUETS”, sendo de sua responsabilidade, usar o referido da forma que melhor lhe convier, deixando como obrigação para o franqueado manter o cadastro sempre atualizado, incluindo informações de clientes não compradores. O cadastro deverá ser entregue quando solicitado, bem como no término ou rescisão do contrato.
- A franqueadora fica obrigada a prestar, durante vigência do contrato, plena assessoria ao franqueado no que diz respeito à gestão dos negócios como: sistema de controle dos serviços prestados, análise de mercado, sistema operacional decorrentes da atuação do franqueado no comércio objeto do contrato e treinamento e desenvolvimento de equipes de trabalho.
- A franqueadora deverá indicar os fornecedores e orientar o franqueado quanto aos pedidos dos produtos necessários ao início e continuidade da operação do negócio, inclusive fixando regras nos Manuais Operacionais de Franquia ou outros documentos.
- A franqueadora será responsável pelo treinamento do franqueado que consiste na transmissão do seu *know-how* nos aspectos de gestão do negócio, operação e comercialização dos produtos e serviços, ficando claro que estes conhecimentos são de propriedade da franqueadora.
- A franqueadora é responsável pelo suporte pré-operacional, que compreenderá a orientação e aprovação das instalações operacionais, bem como o treinamento do franqueado, suporte, fiscalização, fornecimento de manuais, e suporte na inauguração.

7.8 Direitos e obrigações do franqueado

- Ao franqueado é expressamente vedado comercializar ou negociar produto e serviço igual, ou semelhante, concorrente, juntamente ou com preferência, dos objetos presentes no contrato, e que não estejam ligado diretamente à franqueadora ou da rede de fornecedores homologados, e/ou que não possua autorização expressa da mesma.
- O franqueado tem como obrigação manter regular a sociedade constituída para operar a unidade, nos termos indicados no contrato, possuindo participação mínima de 75% do capital social (quotas com direito a voto). É possível que o franqueado opere a unidade individualmente, através do registro de Empresário na Junta Comercial de seu estado.
- Qualquer modificação no Contrato Social da empresa, que altere a participação do empresário na sociedade, deverá ser submetida, antecipadamente à aprovação ou não da franqueadora. O franqueado possui a mesma obrigação ao optar pela gestão da unidade através do registro de Empresário na Junta Comercial do seu estado.
- O franqueado deverá manter a sociedade devidamente registrada nos órgãos competentes como: Junta Comercial do Estado, Prefeitura Municipal, Secretaria da Fazenda, Ministérios do Trabalho e da Previdência Social e demais exigidos em lei, ficando a franqueadora isenta da responsabilidade por infração, a que título for, cometida pelo franqueado.
- O franqueado deverá manter a empresa legalmente constituída atuando dentro das especificações da Vigilância Sanitária, Corpo de Bombeiros e os demais órgãos reguladores responsáveis pelo funcionamento de empresas que atuam nesse segmento da franquía.

- Em virtude dos termos e condições fixadas em contrato, o franqueado tem o direito de utilizar todo o conhecimento desenvolvido pela franqueadora ligado ao “Sistema de Franquia Empresarial SILUETS”, que seja divulgado nos treinamentos, manuais, ou de forma periódica pela franqueadora, verbalmente ou por escrito; incluindo todo o conhecimento e tecnologia para o planejamento, instalação, operação, manutenção, administração e desenvolvimento do estabelecimento comercial, sob a marca “SILUETS”, técnicas e orientações de comercialização dos produtos e serviços que serão comercializados na unidade franqueada, técnicas de publicidade e marketing específicas a esse ramo de atividade, instalações, equipamentos, acessórios externos e internos, esquema de cores características, fornecimento de produtos, sistema de controle e assessoramento gerencial e de estoques, dentro do padrão uniforme estabelecido pela franqueadora, que constitui seu direito irrestrito de propriedade com tudo direta ou indiretamente.
- A franqueadora fornecerá em regime de comodato, quando a assinatura do Contrato de Franquia, Manuais, em formato físico e/ou eletrônico, relativos à operação da franquia, ficando o franqueado designado como fiel depositário de tais manuais, ciente de que não poderá divulgar ou reproduzir qualquer matéria constante dos mesmos. Face às características do negócio e das exigências comerciais, esses Manuais poderão ser alterados, de tempos em tempos, pela franqueadora, sendo que as disposições alteradas nos novos manuais passarão a vigorar sempre 30 dias após a sua entrega ao franqueado.
- O franqueado tem direito de ser informado regularmente pela franqueadora sobre eventuais inovações ou aprimoramento do negócio, bem como sugestões atualizações e reciclagem de produtos, serviços e rotinas administrativas que resultem em economia de escala e redução de custos.
- O *mix* de produtos e serviços comercializados pelo franqueado será definido pela franqueadora.
- O franqueado somente poderá efetuar a venda de serviços e/ou produtos na unidade, com as marcas “SILUETS”, ou que integrem o *mix* de produtos e/ou serviços da franquia, e somente dentro do limite geográfico de sua área de atuação.

- A franqueadora deve fornecer ao franqueado, todas as informações, diretrizes, políticas e procedimentos necessários ao gerenciamento do negócio, da mesma forma com que atuam com todas as unidades.
- Observar estritamente as políticas, procedimentos e restrições estabelecidas no contrato.
- Saldar todos os débitos contraídos para a abertura do negócio e não assumir nenhuma obrigação ou despesa de qualquer natureza em nome da franqueadora, ou de qualquer empresa ou individuo a essa associado.

7.9 Fornecedores

- A franqueadora fornecerá ao franqueado uma lista com todos os fornecedores credenciados e o mesmo deverá adquirir tudo que for necessário.
- É vedado a comercialização de outros produtos, sob pena de multa .
- O franqueado deverá efetuar os pedidos regularmente, assim como efetivar seus referidos pagamentos, aos fornecedores indicados e recomendados, de forma que não haja qualquer interrupção no funcionamento da unidade franqueada.
- O fornecimento de produtos e serviços poderá ser interrompido sem a cobrança de multas e indenizações nas seguintes situações: Greve geral ou nacional; impedimentos alfandegários relativos à eventuais importações; greve portuária ou alfandegária; greve nos sistemas de transportes; no caso de equipamentos, peças não mais fabricadas ou fora de linha; no que refere-se aos serviços tecnológicos, por falta de provedores, centrais elétricas, cabeamentos externos mantidos pelo Poder Público e/ou concessionárias, no Brasil e/ou no exterior; e/ou caso fortuito e força maior.
- O atraso em qualquer pagamento devido pelo fornecimento dos produtos sujeitará o franqueado a diversas modalidades de penalidades, desde alterações na forma de pagamento de futuros pedidos até na suspensão temporária ou definitiva de futuros fornecimentos de produtos, até a regularização dos pagamentos atrasados, sem prejuízo das medidas cabíveis ao descumprimento de suas obrigações.

- A franqueadora visando não permitir prejuízos à imagem da marca no mercado, poderá rescindir o contrato, caso o franqueado fique inadimplente com qualquer fornecedor, o mesmo possui 30 dias de prazo improrrogável.

7.10 Marca

- A franqueadora no ato de assinatura do contrato autoriza a utilização da marca, exclusivamente na unidade franqueada e nos produtos, sendo que os desenhos ou quaisquer sinais distintivos não poderão sofrer qualquer alteração, incluindo cores, proporções dos traços, sonoridade e etc.

- O franqueado deverá zelar pelo bom nome, reputação e elevado conceito da marca, abstendo da prática de qualquer ato que possa denegri-la, devendo corrigir quaisquer falhas apontadas, no prazo máximo de 5 dias, contados da notificação da franqueadora.

- É expressamente vedado ao franqueado tentar registrar no Brasil e/ou no exterior quaisquer domínios semelhantes ou iguais aos de propriedade da franqueada.

- Ao utilizar a marca pelo o franqueado tem a plena ciência e dever de esmerar ao máximo na forma de se relacionar com terceiros, notadamente com o público consumidor, tendo em vista que a má imagem causada não se restringirá apenas a unidade comercial, mas envolverá a imagem da franqueadora e dos demais franqueados da rede, bem como fornecedores autorizados, licenciados ou não, campanhas publicitárias e terceiros em geral.

- O franqueado não poderá possuir *website* próprio na *internet* devendo utilizar-se do *website* institucional da franqueadora, ou ainda criar, desenvolver ou manter por si ou por meio de terceiros *websites* paralelos, blogs e perfis em redes sociais sem a autorização prévia da franqueadora.

- O franqueado não poderá utilizar manusear ou possuir de qualquer forma, direta ou indiretamente, a marca, ou qualquer outro termo, expressão ou símbolo com mesmo significado, que seja semelhante, ou que possa confundir o consumidor. Assim como não poderá utilizar a marca como parte da razão social .

7.10 Operação da unidade franqueada e relação com empregados

- O franqueado deve, na condução dos negócios observar o horário comercial mínimo de funcionamento, regularmente praticado por empresários, podendo a mesma ser aberta durante qualquer outro horário.

- O deve possuir infraestrutura mínima e apta de informática, inclusive para viabilizar a utilização do conteúdo referente a sistemas e *software*, qual seja, além de uma conexão à *internet* com provimento de acesso.

- O franqueado tem acesso aos sistemas informatizados e eventuais *software* que sejam utilizados na gestão da unidade franqueada, sempre através de *login* e senha exclusiva, pessoal e intransferível, devendo ser mantidos de forma sigilosa, sendo que eventuais prejuízos, danos decorrentes ou perdas de segredos industriais, comerciais e/ou técnicos, dentre outros, são de exclusiva responsabilidade do franqueado, em virtude do mau uso, negligência, imperícia ou imprudência de seu *login* e senha.

- O franqueado pode contratar um gerente para auxiliar na gestão do escritório, sendo certo que não caracterizará permissão ou liberação por parte da franqueadora quanto ao necessário vínculo direto na operação do negócio por parte do sócio operador, devendo, portanto, o mesmo considerar os custos envolvidos, com intuito de analisar a conveniência, ou não, da sua contratação.

- Cabe ao franqueado a seleção e contratação dos funcionários da unidade franqueada, assumindo assim todas as responsabilidades, de qualquer natureza, inerentes ou decorrentes de tal contratação, incluindo, normas de prevenção a lesões e acidentes do trabalho.

- A franqueadora alerta o franqueado que o ramo de atividade apresenta algumas particularidades como;

Sazonalidade, no decorrer do ano existem épocas de maior e grande movimento (Ex: Dia das mães, Dia dos Namorados e Natal) com quedas e oscilações nos outros períodos.

Perecibilidade dos produtos, determinados produtos do negócio não são bens duráveis, devendo ter cuidado especial na armazenagem, sendo que as possíveis perdas devem ser previstas e estimadas.

8. Considerações Finais

O modelo de franquia é uma das opções existentes atualmente para que um indivíduo possa empreender. Este modelo tem se mostrado a alternativa menos arriscada para os micro e pequenos empreendedores. Em virtude dessas vantagens, as franquias tem apresentado grande crescimento nos últimos anos no Brasil, mesmo que de forma gradual.

Uma empresa de sucesso que deseja expandir seu território de atuação pelo sistema de franquias necessita desenvolver suas competências quanto à habilidade de transferir conhecimento a outras unidades, de modo a multiplicar seu destacado empenho. É sabido por todos que essa tarefa não é fácil, mas é crucial para elaboração de estratégias das empresas franqueadoras.

O perfil do empreendedor atual está muito ligado ao sonho de ter o seu próprio negócio e usufruir de certa liberdade visando sempre o bem estar de sua família. Entretanto conclui-se que o modelo de franquia exige do empresário um trabalho árduo e assíduo, que muitas vezes é cobrado por resultados e metas, fazendo com que o empreendedor tenha certo vínculo com um superior, tal ação não está de acordo com as expectativas do empreendedor.

Muitos autores mencionam como vantagens para o franqueador, uma maior cobertura do mercado, com menor investimento por parte do franqueador, visto a arrecadação dos franqueados, no qual cada franqueado possui uma estrutura pequena com poucos funcionários, mas com um *know-how* de mercado diferenciado. O franqueador navega por novos mercados que dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios.

Em contra partida a perda de controle dos pontos de vendas é um risco a correr, a divisão da receita, o retorno financeiro em prazos mais longos, a má escolha de um franqueado pode acarretar diversos prejuízos em nome da marca. Já na visão de franqueado à uma garantia de utilização de uma marca consolidada, com tecnologia, metodologia e apoio à gestão/administração do negócio de forma efetiva, proporcionando assim um ambiente com menor risco. Entretanto, há também poucas oportunidades de iniciativas individuais, o custo de ter acesso ao *know-how* proporcionado pela marca é de certa forma elevado, assim como à uma dificuldade na venda do negócio, e se o franqueador errar conseqüentemente todos sofreram por tal erro.

Nesse sentido, este trabalho buscou apresentar os conceitos envolvidos no que se refere à franquia e empreendedorismo, a evolução do Brasil e das marcas Brasileiras no mundo, a lei que rege as relações de franqueado e franqueador, as possíveis vantagens e desvantagens do modelo atual de franquia e por fim um estudo de caso de uma unidade da franquia Siluets.

Visando responder a problemática do trabalho que é: Franquia como alternativa para empreendedores novos fora exposto no decorrer do trabalho às oportunidades e os desafios presentes na relação de franqueado e franqueador, diante deste questionamento é possível concluir que não há uma melhor opção, visto que sempre existirão vantagens e desvantagens nesta relação.

Deste modo, através da análise dos dados obtidos é possível perceber que o franqueado está satisfeito com a franquia, mesmo que 66% do faturamento mensal é destinado aos custos e que com 10 meses não houve lucro algum. O prazo para que os retornos comecem efetivamente é para o mês de dezembro/2015. Nesta relação o franqueado tem o suporte direto da franqueadora através do “Sistema Empresarial de Franquia Siluets” considerado pela franqueadora como um diferencial em relação aos concorrentes.

Portanto é possível concluir que uma franquia pode ser sim uma boa alternativa para um novo empreendedor, desde que o mesmo compreenda as limitações do negócio e não tenha nenhuma dúvida referente as operações da franquia, e obviamente estar ciente dos riscos presentes nesta relação.

E por fim, a pesquisa teve como limitações o acesso às informações por parte da franqueadora, visto que a mesma não permite que pessoas que não sejam seus franqueados obtenham informações referentes ao negócio.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, H. S.; NASCIMENTO, P.T.S. **A evolução na Operação Internacional em Franchising**: países desenvolvidos versus um país emergente. Disponível em: <http://www.espm.br/download/Anais_Simposio_2014/Trabalhos/AT-2Estrategia_Internacional/1520_ESPM-Estrategia.pdf> Acesso em: 05 de março de 2015.

BITTI, E.J.S.; AQUINO, A.C.B.; NETO, J.A. **Monitoramento e Coordenação em Redes de Franquia**: dispersão geográfica e automação impactando o mis contratual. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/55275/72191>> Acesso em: 20 de março de 2015.

BOB'S. **Informações sobre franquia**. Disponível em: <<http://www.bobs.com.br/seja-um-franqueado#investimentos>> Acesso : 05 de Maio de 2015.

BRASIL, **Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm Acesso em: 25 de abril de 2015.

BURKLE, T.; POSSELT, T. **Franchising as a Plural System: A Risk-based Explanation**. *Journal of Retailing*, v.84, n.1, p. 39-47, 2008.

COMBS, J. G., MICHAEL, S. C., & CASTROGIOVANNI, G. J. (2004). *Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity*. **Journal of Management**, 30(6), p. 907-931,2004.

CCAA. **Informações Sobre Franquia**. Disponível em: <<http://www.ccaa.com.br/seja-um-franqueado/>> Acesso em: 05 de maio de 2015.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Como Investir numa Franquia sem Entrar Numa Fria**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising**: revolução no marketing. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHILLI BEANS. **Informações Sobre Franquia.** Disponível em <<http://chillibeans.com.br/franquia/perfil>> Acesso em: 05 de Maio de 2015.

DORNELAS. José Carlos Assis. **Empreendedorismo.** Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oKlayz7rBVIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=franquia+e+empreendedorismo&ots=PlxOHI28AF&sig=oB1CyXL6oRFq9uhvznMgR_YOkho#v=onepage&q=franquia%20e%20empreendedorismo&f=false> Acesso em: 26 de abril de 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FISCK. **Informações Sobre Franquia.** Disponível em: <<http://www.fisk.com.br/seja-franqueado>> Acesso em: 05 de Maio de 2015.

FONTENELLE, C. J.S.; HOELTGEBAUM, M. **A Influência do Perfil Empreendedor no Desempenho do Negócio em uma Rede de Franquia de Confecção Infantil.** Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/184>> Acesso em: 03 de maio de 2015.

GIRAFFAS. **Informações Sobre Franquia.** Disponível em: <<http://www.giraffas.com.br/franquias/>> Acesso em: 05 de Maio de 2015.

HERING STORE. **Informações sobre franquia.** Disponível em <<http://www.hering.com.br/franchising/investimentos.html>> Acesso em : 05 de maio de 2015.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo-** 9.ed. Brasil. McGraw Hill Brasil, 2014

IGUI. **Informações Sobre Franquia.** Disponível em: <<http://www.iguiworldwide.com/br/franquia>> Acesso em: 05 de Maio de 2015.

LEITE, Roberto Cintra. **A Marca é o Segredo da Boa Franquia**. Disponível em: <http://www.cintraleite.com.br/PDFs/SER_FRA_ART_01.pdf> Acesso em: 25 de março de 2015.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na Criação de Novos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/Adm_geral/Gouvea_e_Okazaki.PDF> Acesso em: 10 de abril de 2015.

LILES, P. *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin, 1974

LIMA JÚNIOR, A. S.; LUNA, R. M.; SOUSA, A. R. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, p. 94-112, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7202/evolucao-do-sistema-de-franquias-no-brasil>> Acesso em: 20 de março de 2015.

LOCALIZA RENT A CAR. **Informações Sobre Franquia**. Disponível em <<http://empreendedor.com.br/guia-de-franquias/localiza-rent-car/>> Acesso em: 05 de maio de 2015.

MEDEIROS JUNIOR, J. V.; AÑEZ, M. M.; MACHADO, H. P. V. Entendendo as Práxis Estratégicas de uma franqueada a partir das práticas instituídas pelo Sistema de Franquias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, p. 120-144, 2012. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1840>> Acesso em: 22 de março de 2015.

MELO, P.L.R.; BORINI, F.M.; CUNHA, J.A.C. **Percepções de Valor e Elementos Estruturais das Microfranquias**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000300006&script=sci_arttext> Acesso em: 20 de março de 2015.

MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

O BOTICÁRIO. **Informações sobre franquia.** Disponível em: <<http://www.boticario.com.br/franquias/plano>> Acesso em: 05 de maio de 2015.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo ed. Pioneira, 1999.

PAIVA, Simone Bastos. **Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas.** Disponível em:
<[http://biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/35824D3A007ACC0403256FB00062CAD1/\\$File/NT000A4792.pdf](http://biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/35824D3A007ACC0403256FB00062CAD1/$File/NT000A4792.pdf)> Acesso em: 25 de março de 2015.

PORTAL DO FRANCHISING. **Associação Brasileira de Franchising.** Disponível em:<<http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/mini-site/ccaa/90>> Acesso em: 20 de março de 2015.

RIBEIRO, Adir; GALHARDO, Maurício; MARCHI, Leonardo; IMPERATORE, Luiz Gustavo. **Gestão Estratégica do Franchising: como construir redes de franquias de sucesso.** Disponível em: http://www.praxisbusiness.com.br/images/files/Capitulo-1-do-Livro-Gestao-Estrategica-do-Franchising_Mar-2012.pdf Acesso em: 10 de abril de 2015.

ROCHA, Joséilton Silveira. **Visão Gerencial do Franchising no Brasil.** Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo/FEA, São Paulo, 1996. Disponível em: <www.fea.usp.br/media/fck/File/Mestcontnovo.doc> Acesso em: 15 de março de 2015.

SEBRAE. **Franquias.** Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf> Acesso em: 30 de março de 2015.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Formas Plurais no Franchising de Alimentos: Evidências de Estudos de Caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 1, p. 129-152, 2007.

SOUZA, M.A.M.; TEIXEIRA, R.M. **Competências Empreendedoras em franquias: Estudo de Multicasos em Sergipe**. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/59>> Acesso em: 22 de março de 2015.

STEFFEN, M.A.; CONEJERO, M.C.; LEONI, A.E.M.; SARACENI, S.; MARINHO, B.L. **Fatores que Determinam a escolha de uma Franquia por Potenciais Franqueados**. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an_resumo.asp?pagina=202> Acesso em: 21 de março de 2015.

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. **Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens**. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, p. 3-30, 2014. Disponível em:< <http://www.egepe.org.br/anais/tema05/186.pdf>> Acesso em: 16 de março de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WIZARD. **Informações Sobre Franquia**. Disponível em: <<http://www.wizard.com.br/sobre-wizard/>> Acesso em: 05 de maio de 2015.

ANEXO 1 – Continuação do Art. 3º

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

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

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

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

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

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

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

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

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

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

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

- a) supervisão de rede;

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

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

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

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

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