



## **Sistemas de Franchising do projeto à realidade: plano de negócio**

**Aluno:** Nilton Abilel Camillo

**Belo Horizonte  
2009**



## **Sistemas de Franchising do projeto à realidade: plano de negócio**

Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) elaborado como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica – Área de Negócios, oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

**Aluno:** Nilton Abilel Camillo

**Orientador:** Prof. Marco Antônio Machado

Avaliação/conceito atribuído ao trabalho:
--

*“A herança dos erros e dos acertos em minha vida,  
foi moldada durante longos anos.  
Só chegará ao destino desejado aquele  
que trilhar um caminho semeando amor,  
cultivando a fé e se doando para  
uma vida cheia de emoções e partilha”.*

*Dedico a quem me ensinou e deixou  
estas alternativas de vida e luz.  
a Deus, a minha família, amigos e professores  
que muito me apoiaram e incentivaram  
no desenvolvimento deste trabalho.*

*Nilton Abilel Camillo.*

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa Renata, ao meu filho Caio e a minha filha Giulia, pela compreensão de minha ausência durante os períodos que poderia estar com eles.

Ao meu orientador Professor Marco Antônio Machado, pela orientação cuidadosa e serena com que pude sempre contar, pelo apoio e incentivo que foram fundamentais para que eu pudesse desenvolver meu trabalho.

Aos colegas que compartilharam das dificuldades e desafios que estiveram por perto durante nosso percurso.

Aos funcionários da secretaria, pelo atendimento solícito e gentil que sempre me dispensaram.

A todas as instituições participantes desta pesquisa e, muito especialmente, às pessoas que me receberam, me abriram portas e dedicaram mais tempo às minhas indagações e demandas do eu poderia esperar.

A empresa que atualmente trabalho pela compreensão e liberação de toda sexta-feira no período da tarde para que eu pudesse ir a Belo Horizonte para concluir o curso.

## RESUMO

O Sistema de Franchising tem sido uma mola propulsora do crescimento das micros, pequenas e médias empresas brasileiras na última década. Apesar de o Franchising não ser uma fórmula infalível de sucesso, é sim um sistema que consiste em expandir, desenvolver e administrar negócios. O presente trabalho tem o objetivo de analisar os riscos e os potenciais de investimento em sistemas de franquias e ser uma contribuição para empreendedores, que queiram se instalar na cidade de São José dos Campos. Pretendeu-se com este trabalho, enfatizar a importância de se conhecer os riscos, as vantagens, e desvantagens para a busca e manutenção da competitividade no setor de prestação de serviço. Os dados obtidos com a Revisão de Literatura foram utilizados com o intuito de estabelecer conceitos para melhor compreensão do assunto abordado.

Palavras-chave: franchising, franqueador, franqueado, vantagem, desvantagem.

Resumo elaborado pelo autor com base no TCC elaborado por: CAMILLO, Nilton Abilel. Estudo de viabilidade mercadológica e econômica-financeira de uma franquia no setor de prestação de serviço na área de hotelaria. Trabalho de Conclusão de Curso. CEGE, UFMG, 2009.

## LISTA DE SIGLAS

ABF –	Associação Brasileira de Franchising
COF –	Circular de Oferta de Franquia
EUA –	Estados Unidos da América
IFA –	International Franchising Association – Associação Internacional de Franchising
INPI –	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
m <sup>2</sup> –	metro quadrado
OPM –	Other People's Money - Dinheiro de Outras Pessoas
SEADE –	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC –	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
US\$ –	Dólar americano

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Problemática e justificativa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivo .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Conceitos.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1 Origem.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Evolução histórica .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.3 Evolução do sistema nos Estado Unidos da América.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.4 Expansão do Franchising .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Sistema Franchising no Brasil .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Terminologia adequada – franchise, Franchising ou franquia .....</b>	<b>21</b>
<b>3 SISTEMAS DE FRANCHISING .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Franquias emergentes.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Franquias consolidadas .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Selecionando a franquia .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.1 Perfil dos candidatos à franquia .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.2 Consultoria de campo .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.3 Prospecção de franqueados .....</b>	<b>27</b>
<b>4 VANTAGENS .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Do Sistema de Franchising.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.1 Por meio do conhecimento na era da informação .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2 Por meio da qualidade dos padrões e de serviços de atendimento .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Vantagens para o franqueador.....</b>	<b>44</b>

<b>4.3 Vantagens para o franqueado .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.1 Maior garantia de sucesso .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.2 Marca reconhecida.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.3 Facilidade na instalação.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.4 Desenvolvimento contínuo.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.5 Maior poder de negociação .....</b>	<b>48</b>
<b>5 DESVANTAGENS .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1 Do Sistema Franchising.....</b>	<b>49</b>
<b>5.1.1 Possibilidades de disputa com os franqueados .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1.2 Quando o planejamento de marketing não é bem estruturado .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2 Desvantagens para o franqueador.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2.1 Perda de controle sobre os pontos de venda .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2.2 Divisão da receita .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.3 Retorno a prazos mais longos .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.4 Risco vinculado à atuação dos franqueados .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3 Desvantagens para o franqueado .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.1 Riscos inerentes à má escolha do franqueador.....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.2 Menos liberdade de ação .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.3 Risco vinculado à performance do franqueador .....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.4 Risco vinculado à imagem da marca .....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.5 Limitações à venda do negócio.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.6 Limitações na escolha de produtos e de fornecedores .....</b>	<b>53</b>
<b>5.4 Taxas de retorno cobradas pelo franqueador .....</b>	<b>54</b>
<b>5.4.1 De franquia .....</b>	<b>54</b>
<b>5.4.2 Fundo de promoção .....</b>	<b>54</b>
<b>5.4.3 Royalties .....</b>	<b>55</b>



5.4.4 Financiamento .....	56
<b>6 METODOLOGIA.....</b>	<b>57</b>
6.1 Proposição.....	57
6.2 Materiais e métodos .....	58
6.3 Coleta de dados .....	58
6.4 Tratamento dos dados .....	59
<b>7 PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>60</b>
7.1 Vantagens e desvantagens do ponto de vista do investidor.....	60
7.2 Análises da franquia .....	61
7.3 Análise macro ambiente turismo e hotelaria.....	63
7.4 Análise das perspectivas de desenvolvimento econômico de negócios do empreendimento (hotel) em termos locais e regionais .....	67
7.5 Vocação do turismo local (turismo/lazer).....	69
7.6 Tendência da hotelaria na região de São José dos Campos.....	70
7.7 Principais diferenciais vantagens e desvantagens.....	72
<b>8 ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>75</b>
<b>9 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO MENSAL.....</b>	<b>78</b>
<b>10 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>82</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>88</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>90</b>
<b>APENDICE A - Roteiro de entrevista .....</b>	<b>91</b>

<b>ANEXO A - Aspectos legais da franquia.....</b>	<b>95</b>
<b>A.1 O Documento de Separação .....</b>	<b>101</b>
<b>A.2 Órgão Regulador.....</b>	<b>102</b>
<b>A.3 Manual de franquia .....</b>	<b>103</b>
<b>A.4 Circular de Oferta de Franquia (COF) .....</b>	<b>103</b>
<b>A.5 Contrato de Franquia .....</b>	<b>104</b>
<b>A.6 Obrigações e Direitos das Partes .....</b>	<b>105</b>
<b>A.6.1 Obrigações do franqueador .....</b>	<b>105</b>
<b>A.6.2 Direitos do franqueador .....</b>	<b>106</b>
<b>A.6.3 Obrigações do franqueado .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO B - Ilustrações .....</b>	<b>109</b>
<b>B.1 – Negócios em evidência.....</b>	<b>109</b>
<b>B.2 – De São Paulo para o Brasil.....</b>	<b>110</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo atual tem passado por diversas mudanças em todos os campos. Com uma economia globalizada e os rápidos avanços tecnológicos são os fatores que direcionaram as diferenças estratégicas adotadas pelos países na busca de uma maior competitividade.

Segundo Lopez e Vecchi (2000), cada vez mais é importante o aperfeiçoamento de alguns aspectos das empresas, em face do extraordinário acirramento da competitividade provocado pela globalização. O que parecia um simples problema de competição com alguns produtos ou serviços trazidos para cá, de forma eventual, mostrou-se de uma dinâmica inimaginável. O mundo, de fato, fundiu-se de forma completa e, tornou-se pequeno para abrigar todas as formas de negócios, principalmente, aquele que não tem uma profissionalização.

Lopez e Vecchi (2000) afirmam que cada vez mais os padrões de referência deslocam-se para empresas altamente competitivas em termos de qualidade de produtos e serviços, prazos e preços e uma marca reconhecida no mercado. As margens de ganho tornaram-se muito estreitas, sem falar que empresas situadas em países com alta incidência de impostos, como o Brasil, são obrigadas a competir com produtos vindos de cantos do mundo onde o custo da mão-de-obra é mínimo, os impostos quase inexistem e a economia de escala permite exportar a preços menores que os custos mínimos de uma empresa nacional.

Ainda na visão de Lopez e Vecchi (2000), a luta de cada empresa deixou de ser somente contra seus concorrentes tradicionais. É preciso estar atenta à todas as novidades que surgem no mundo todo e, completamente sintonizada com o mercado e suas tendências. A todo esse processo somam-se os riscos que a globalização trouxe ao mundo financeiro como resultado da busca constante e incessante por mercados cada vez mais rentáveis, tornando bastante voláteis as economias de países em desenvolvimento e colocando em risco as economias do primeiro mundo, que necessitam desses mercados para dar vazão a seus produtos, e assim minimizar os efeitos do desemprego.

Esta situação influencia empreendedores que interessados em franquias analisam, comparam e buscam o conceito de negócio com o qual mais se identificam, onde correriam menores riscos, isto é, a empresa mais estruturada e profissionalizada – é uma empresa na qual eles investirão os recursos necessários para fazer parte de um negócio de sucesso.

Conforme Lopez e Vecchi (2000), afirmam as propostas de expansão de redes internacionais já trouxeram muita expectativa positiva para investidores, grupos financeiros e

franqueados, porém, em alguns casos, essas expectativas não se concretizaram como aconteceu com marcas já reconhecidas no mercado.

Ainda acompanhando a análise de Lopez e Vecchi (2000), não se pretende propor aqui nenhuma nova ferramenta administrativa, que esteja na moda, mas sim, a investigação do mercado pela análise de suas vantagens e desvantagens para investimento em sistemas de franchising. Este processo deve adotar uma ferramenta de utilidade comprovada, sem modismos, adaptada à realidade do momento atual, levando em conta as características do sistema na região de São José dos Campos.

A empresa franqueadora ou a central de uma rede de negócios próprios deve estar bem suportada por sistemas administrativos que lhe garantam o total conhecimento dos fatos e dados necessários ao bom gerenciamento. Esses sistemas cada vez mais se utilizam da tecnologia de informação via redes de micros, em que cada um tem um papel a desempenhar e com a possibilidade de fazê-lo bem, uma vez que o acesso às informações necessárias é possível.

Quando se fala de uma rede de negócios, os pontos ou franquias devem estar, preferencialmente interligados para a troca de dados e informações diárias, que darão o ritmo e a velocidade nas decisões do próprio gerenciamento operacional, os quais influenciarão a condição do franqueado, pois os sistemas de trabalho em rede, desde que assumidos e adotados, exigirão de seus integrantes a homogeneidade de atitudes e os conceitos fluirão visando um objetivo comum. É um processo contínuo, sem princípio ou fim. Ela permite uma constante troca de informações, decisões e controles que, ao contrário das empresas administradas de forma vertical, hierárquica, exige que cada um de seus pontos integrantes atue sempre conectado ao todo para que a rede não se rompa.

Para análise da relevância da pesquisa será investigado todo o processo que envolve o Sistema de *Franchising* analisando suas vantagens e desvantagens do ponto de vista do investidor interessado em ingressar no mercado com uma marca reconhecida pelo público.

Os franqueados ao entrarem em um negócio garantido, com uma marca comercial conhecida e de grande aceitação podem constatar que fica mais fácil tomar dinheiro emprestado de instituições financeiras e receber apoio em áreas que variam de marketing e propaganda à seleção do local de instalação e de equipe de trabalho.

A hipótese colocada é de que na Era da Globalização a competição tornou-se muita acirrada entre as empresas, uma das decisões mais importantes de um investidor pode estar na escolha certa do negócio com base em análises das vantagens e desvantagens, para reduzir seus riscos e ampliar suas oportunidades de sucesso.

A população-alvo deste estudo será o empreendedor, estabelecido na cidade de São José dos Campos, Estado de São Paulo. A escolha desta população foi feita por acreditar que a mesma tem representatividade qualitativa e quantitativa sobre o processo de tomada decisão em um investimento em franquias.

### **1.1. Problemática e justificativa**

O problema proposto é que fatores do desempenho viabilizam a tomada de decisão em um investimento em franquia na cidade de São José dos Campos, Estado de São Paulo.

Justifica-se o estudo do tema uma vez que O Sistema de *Franchising* tornou-se conhecido e popular, em todo mundo, devido ao seu desempenho na economia. O franqueamento, como formato de negócios, beneficia tanto o franqueador como o franqueado. Entre os benefícios recebidos pelos franqueados estão a licença para cobrir um território, a motivação e o trabalho de funcionários que são empreendedores em vez de mão-de-obra contratada e a familiaridade dos franqueados com as comunidades e condições locais e o enorme poder de compra do franqueado.

### **1.2 Objetivo**

Investigar a viabilidade de investimento na cidade de São José dos Campos, SP, dentro do Sistema de *Franchising* para abertura de um hotel e elaborar um plano de negocio.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Conceitos

O contrato de franquia é:

o contrato que liga uma pessoa a uma empresa para que esta, mediante condições especiais, conceda à primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo, a essas estejam ligadas por vínculo de subordinação (MARTINS, 1990, p. 578).

Ao termo franchising, Barroso atribui o seguinte significado:

(...) é o sistema de distribuição mais bem concebido até hoje, em que os direitos de uso da marca e da tecnologia de negócios de uma empresa (franqueadora) são cedidos, contratualmente, a terceiros (franqueados), mediante determinadas condições: pagamento de uma taxa de ingresso no sistema do franqueador (taxa de franquia ou franchising) e de royalties, determinado percentual sobre suas vendas que o franqueado paga, periodicamente, ao franqueador (1997, p. 19).

De acordo com Azzola (1995) o termo Franchising na língua inglesa, juridicamente, significa Direito. O direito de quando alguém adquire alguma coisa por concessão de outros. De forma geral, considera-se que a técnica do *Franchising* surgiu após a Guerra Civil Americana, em 1850, nos Estados Unidos, pelas mãos da fabricante de máquinas de costura Singer.

Para Mauro (2000) o *Franchising* tem sempre duas figuras que participam do sistema. De um lado, está a empresa que se propõe a implantar uma rede para distribuição de seus produtos ou serviços, que é denominada franqueadora. De outro, está a pessoa física ou jurídica que se propõe a implantar a unidade de distribuição, de acordo com os padrões definidos pela franqueadora. Essa figura é denominada franqueada. A primeira característica do sistema de *Franchising* é que ele tem definições diferentes, do ponto de vista do franqueador e do franqueado.

Mauro (2000) afirma que do ponto de vista do franqueador, o melhor enfoque para o *Franchising* é vê-lo como canal de distribuição, pois esse sistema não interfere no ciclo de vida dos produtos e serviços distribuídos. Assim pode-se defini-lo como um sistema de distribuição em que existe uma aproximação maior entre os seus participantes, visando

aumento da eficiência em relação à concorrência e a busca do equilíbrio de resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo. O *Franchising* pode ser visto também como uma alternativa de crescimento, muito mais como consequência de suas características do que como definição. Para o franqueador, o mais importante no *Franchising* é a sua definição estratégica e a análise de sua viabilidade.

Já do ponto de vista do franqueado, o *Franchising* é simplesmente uma maneira de estabelecer um negócio. Para ele, o mais importante é a sua análise de risco e o retorno.

Segundo Mauro (2000), o *Franchising* é um método para a distribuição de produtos e/ou serviços, cujo sucesso depende, fundamentalmente, da capacidade de se reproduzir, em diferentes locais e sob a responsabilidade de diferentes pessoas, um mesmo conceito de negócio.

O objetivo do *Franchising* é ter uma relação por tempo indeterminado, mas os contratos, por uma questão de segurança, normalmente, impõem prazos para reavaliação mútua, operacional e financeira.

De acordo com Mauro (2000), um fator que merece destaque é a intensidade da relação franqueador/franqueado. Um depende totalmente do outro e, nesse caso, a dependência maior é do franqueado. Não existe *Franchising* sem uma mútua relação de confiança, na qual o franqueador entra com sua experiência e suporte operacional e, o franqueado com a disposição de proprietário. No início, o franqueador participa com capital maior para viabilizar seu negócio como um sucesso e para prepará-lo para implantação do *Franchising*.

Segundo Cherto (2002), o Sistema de *Franchising* garante uma série de benefícios a quem pretende operar o seu próprio negócio. Além de oferecer a oportunidade de trabalhar com uma marca conhecida, uma boa franquia pressupõe a existência de um conceito de negócio, previamente testado e, aprovado no mercado, ou seja: o franqueado não precisará reinventar a roda.

Na opinião de Plá (2001), o *Franchising*, como todo sistema, passa por etapas para atingir sua maturação. Nenhuma empresa quando começa já está com o seu formato de negócio sólido e estabelecido. Ela normalmente experimenta uma fase de adaptação e ajustes.

### 2.1.1 Origem

Segundo Dahab (1996) apud Fernandes (2000, p. 44-45)

A origem da palavra franquia surgiu na Idade Média, mais precisamente na França. Sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. Na época do feudalismo existiam as cidades 'francas'; e uma cidade *franche* ou *franchise* era aquela onde pessoas e bens tinham livre circulação, e eram isentas de pagamento de taxas e impostos ao poder e/ou à igreja. Então, o verbo *franchiser* queria dizer conceder um privilégio ou uma autorização, que abolia o estado de servidão, e, desta forma, havia senhores que ofereciam *letters* ou *franchise* (cartas de franquia) às pessoas.

Por outro lado, prevaleceram nas relações de poder desta época, formas de associação entre o Estado, o clero e a burguesia comercial emergente que regulamentavam a outorga de direitos e privilégios, o que, de certa maneira, pode ser considerado como um sistema muito rudimentar de *franchising* que se processou mais tarde. Um exemplo deste sistema foi o direito de exploração das rotas comerciais marítimas, como é o caso da Companhia das Índias Ocidentais.

A palavra foi sendo, gradativamente, empregada em um outro sentido, qual seja, um direito ou privilégio concedido por um soberano ou um governo a uma pessoa ou um grupo, e, especificamente, um direito de explorar um negócio concedido por um rei ou governo. Assim, a palavra se tornou um direito positivo de se fazer alguma coisa. *Franchise* correspondia a uma prerrogativa, uma isenção ou uma vantagem concedida pelo senhor feudal ou por um governo. Atualmente, seguindo essa linha de evolução, o *franchise* tem o sentido de 'um direito concedido a uma pessoa ou a um grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território.

### 2.1.2 Evolução histórica

De acordo com Mauro (2002), o sistema de franquia passou por um longo período de evolução, que teve início na Idade Média, época em que *Franchising* era direito ou privilégio de algumas cidades, que garantiam sua liberdade incluindo seus bens e serviços. Na Idade Média os monarcas nomeavam nobres para cuidar de determinados territórios, em troca de proteção como licenciados da corte, eles determinavam e cobravam taxas no seu território e mantinham a ordem local. Um percentual dessas taxas era enviado à corte. Assim, os monarcas controlavam seus territórios contra inimigos. Esse era um sistema muito próximo do *Franchising*.



Analisando, ainda o pensamento de Mauro (2002), mais tarde a Igreja Católica concedeu a certos senhores de terras o direito de cobrar impostos, em seu nome. Esses coletores eram remunerados através da retenção, ou seja, parte do que arrecadavam era para si próprios, e o restante supostamente para a Igreja. Assim o *Franchising* teve seus primórdios na Igreja Católica, que montou uma rede mundial a qual era controlada pela central do Vaticano. A Igreja atinge bilhões de seguidores nos mesmos padrões de sua origem. Tem na Bíblia, o livro mais lido do planeta. A Igreja cobra o royalty mais antigo do mundo, o Dízimo (10%), e possui o logotipo mais reconhecido, a Cruz. O treinamento de seus franqueados (os padres) é bastante profundo, e cada paróquia tem seu território para trabalhar.

### 2.1.3 Evolução do sistema nos Estado Unidos da América

Conforme afirma Azzola (1995), ao analisar o crescimento do *Franchising* deve-se iniciar então pelos Estados Unidos da América (EUA), por ser o maior mercado para sistema de franquia e, também por ser o maior exportador. A idéia básica desse sistema era permitir que uma empresa aumentasse os pontos de venda, de sua marca, sem que a mesma tivesse que financiar com seu próprio capital, a expansão desejada.

Na opinião de Mauro (2000), o *Franchising* como evolução do sistema de canais de distribuição para empresas, teve início por volta de 1863, por meio da empresa Singer Sewing Machine Company, (fabricante da máquina de costura), nos EUA. A Singer tinha dificuldades para divulgar seu produto, uma novidade na época, e necessitava educar a população para usá-lo, além de fornecer a manutenção das máquinas.

Por meio de distribuidores exclusivos, a empresa conseguiu seu objetivo. No fundo, o que esses comerciantes adquiriram era apenas o direito de usar a marca Singer na fachada de suas lojas, nas quais eram comercializados os produtos que levavam essa marca. E, em alguns casos, uma certa exclusividade sobre esses mesmos produtos (SEBRAE, 2009).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (Sebrae) alguns anos mais tarde, em 1898, foi a vez da General Motors iniciar a utilização do sistema para expandir a rede de lojas, que revendiam os carros que fabricava. E, em 1899, a Coca-Cola passou a outorgar franquias para empresários interessados em engarrafar e distribuir seus refrigerantes dentro de uma área geográfica definida em contrato. Apenas, com

o passar do tempo, as franquias foram se fundindo umas com as outras e se tornando maiores e mais fortes. Porém, na essência, o sistema ainda é o mesmo (SEBRAE, 2009).

#### 2.1.4 Expansão do *Franchising*

De acordo com o SEBRAE (2009), a partir do início do Século XX, o uso do *Franchising* começou a se difundir. Primeiro, foram outros fabricantes de automóveis e de refrigerantes que, constatando o sucesso da Coca-Cola e da General Motors, resolveram seguir o exemplo das mesmas.

Em 1917, surgiram as primeiras franquias de mercearias (*grocery stores*), concedidas pela Piggly Wiggly, e em 1921, a primeira franquia de locadora de veículos, a Hertz, que até hoje continua sendo a maior rede de seu ramo no mundo.

Ainda, baseados em dados do SEBRAE (2009), em 1925, surgiu a primeira franquia de *fast-food*, a A&W, cujo cardápio era constituído inicialmente apenas de *Root Beer*, uma bebida que, apesar do nome, não é um tipo de cerveja, mas sim uma espécie de refrigerante de sabor acentuado, produzido a partir da combinação de raízes de diversas plantas.

Nos anos 30 foi a vez das companhias de petróleo partirem para a adoção do sistema, convertendo postos de revenda de combustível que operavam diretamente em franquias, ou seja, terceirizando-os através do *Franchising*, como viria a se dizer muitos anos mais tarde.

A partir dessa década, o *Franchising* se tornou mais popular, como método para a expansão de redes de negócios dos mais variados ramos. Em 1935, por exemplo, surgiram as franquias da *Roto-Rooter*, especializadas no desentupimento de tubulações. No mesmo ano, a Howard Johnson iniciou a concessão de franquias de restaurantes e sorveterias. Muitos anos, depois a empresa passaria a conceder franquias de hotéis (SEBRAE, 2009).

A grande explosão do *Franchising*, porém, só ocorreu após o término da 2ª Guerra Mundial, quando milhares de americanos, ex-combatentes, voltaram para seu país determinados a se tornarem seus próprios patrões. Esses homens eram empreendedores, esforçados, dispostos a trabalhar. Muitos possuíam talentos valiosos (SEBRAE, 2009).

Contudo, a grande maioria não tinha experiência anterior na condução de empresas. E bem poucos contavam com os recursos financeiros necessários para a implantação e início do funcionamento de um negócio próprio. Assim, o *Franchising* se tornou uma grande saída, especialmente na medida em que a aquisição de uma franquia facilitava a obtenção de um

financiamento em condições bastante favoráveis junto a Small Business Administration, um semelhante ao Sebrae (SEBRAE, 2009).

## **2.2 Sistema *Franchising* no Brasil**

De acordo com Azzola (1995), o *Franchising* brasileiro também começou de forma rudimentar, suas vantagens, juntamente com as características específicas do mercado brasileiro, acabaram por popularizá-lo.

Segundo Mauro (2000), até o início da década de 80, o *Franchising* concentrou-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas, franquias tradicionais de produto e de marca. O desenvolvimento do setor de shopping centers por todo o País, na década de 80 e, o fortalecimento da interiorização levaram ao desenvolvimento quase que automático das redes de varejo, concentradas nas áreas de confecções, acessórios e cosméticos.

Na visão de Azzola (1995), o Brasil dispõe de um grande território e uma população com alto potencial de consumo, pontos ideais para instalação de franquias, e o interesse de muitas pessoas na criação de seu próprio negócio.

Para Mauro (2000), o Plano Cruzado, em 1986, deu um impulso nunca antes visto na economia como um todo, e no *Franchising*, em específico, aumentando de maneira desordenada e, quase que oportunista, o número de franqueadores e franqueados por todo país, revelou-se uma vitalidade empreendedora poucas vezes observadas. Com uma rede de comunicação bem estruturada, o Brasil induziu o consumidor dos locais mais distantes a perceber e a desejar produtos e serviços das grandes capitais. Porém, pouquíssimas pessoas dispunham dos conhecimentos necessários, faltava-lhes tudo aquilo que um bom esquema de *Franchising* poderia proporcionar-lhes.

Azzola (1995) informa que a primeira pesquisa sobre *Franchising* no Brasil, foi desenvolvida pelo Sebrae em julho/90, e mostrou os seguintes resultados:

- a) a maioria dos franqueadores brasileiros (65%) iniciou suas atividades após 1985;
- b) cerca de 30% dos franqueadores não estabeleceram unidades-piloto para testar seus conceitos;

- c) o nível de apoio ao franqueado ainda era incipiente, sendo que 40% dos franqueados não recebiam apoio nas áreas de administração de pessoal e na área financeira;
- d) mais de 60% das empresas franqueadoras baseavam sua rentabilidade no fornecimento de mercadorias aos franqueados;
- e) mais de 20% dos casos pesquisados não possuíam contrato formal entre as partes;
- f) 36% dos franqueadores viam no *Franchising* a opção de crescimento rápido, e 21%, a redução de investimentos.

Para Mauro (2000), só nos últimos dois anos, o número de unidades (franqueadas e próprias) cresceu 59,3% subindo de 28.240 para 45.003 unidades, das quais 130 são empresas franqueadoras consolidadas e, aproximadamente, trezentas são emergentes. Apesar de números tão impressionantes, o *Franchising*, como todo sistema evolutivo, vem passando por uma seleção natural, que o tem levado a um aprimoramento.

Conforme Plá (2001), apenas nos últimos cinco anos, cerca de trezentas empresas franqueadoras deixaram de conceder franquias, embora o ritmo de crescimento de franquias consolidadas tenda a ser de aproximadamente 10% ao ano. A estimativa é de que para cada oito novas franquias que se consolidarão nos próximos anos, duas marcas já consolidadas deverão ingressar em um processo de deterioração da marca quase irreversível.

Ainda de acordo com Plá (2001), o que é relevante não são os números citados, que na verdade não passam de projeções estatísticas ou de tendências do mercado. O que interessa saber é: quais franquias desaparecerão e quais se consolidarão no sistema.

Parafraseando Plá (2001), quanto às franquias que vão deixar de existir, é possível prever aplicando a Lei de Darwin. Deverão sumir do mercado os franqueadores menos aptos, ou seja, aqueles que não investirem em treinamento, supervisão, propaganda e numa seleção criteriosa dos seus franqueados. Prever, no entanto, quais são as franquias emergentes que entrarão no exclusivo clube das consolidadas é uma questão difícil.

Ainda, de acordo com Plá (2001) existem variáveis incontroláveis – a economia do País e as ações da concorrência – que podem atrapalhar, mesmo que, temporariamente, a consolidação da melhores franquias emergentes existentes, que hoje somam cerca de quarenta empresas. Todas elas, fortes candidatas a se consolidar, representam apenas uma fração do total de 850 empresas citadas nos guias de *Franchising* publicados anualmente. Esse é mais um grande sinal de que o sistema de franquias não tem lugar para aventureiros, o que determina a maturidade do setor no Brasil.

O Sistema de *Franchising* já está firmado. Não adianta o franqueador sonhar sozinho. Ele precisa acreditar junto com todos os seus franqueados, para conquistar o respeito do consumidor e consolidar, de vez, a sua marca. Só as marcas reconhecidas e que oferecerem a qualidade e o valor que o consumidor deseja terão lucratividade suficiente, por exemplo, para pagar os altos custos do aluguel de uma loja em um bom shopping Center, os royalties do franqueador, o fundo de promoção e o lucro merecido do franqueado.

No entender de Plá (2001), apenas sobreviverão no *Franchising* os franqueadores que pensam a longo prazo e que estudam cada passo vislumbrando todas as possibilidades oferecidas pelo futuro. Os franqueados atuais não são mais tão ingênuos – conhecem e usam todos os recursos da Lei do *Franchising*. Ignorar esse fato é um dos piores erros que um franqueador pode cometer.

O *Franchising* é um sistema extremamente flexível e adaptável e pode ser utilizado em, praticamente, todos os setores da economia.

### **2.3 Terminologia adequada – *franchise*, *Franchising* ou franquia**

Neste trabalho de acordo com a Revisão de Literatura e por uma questão de respeito à origem norte-americana do sistema e à forma como foi divulgado nos mais diversos países do mundo, será adotado para sua designação o termo *franchising*, nos moldes utilizados no nascedouro, em vez da chamada franquia comercial, como traduzida para o português e utilizada por alguns juristas (ABRÃO, 1984 apud FERNANDES, 2000).

Tomou-se a decisão de definir o termo uma vez que o significado da palavra atribuída à língua portuguesa não condiz com a extensão significativa da palavra *Franchising* em inglês, muito mais abrangente e distante do sentido prático e jurídico implícito no idioma pátrio.

O termo, em língua inglesa, parece o mais adequado, principalmente quando se torna de amplo conhecimento público, em função da divulgação do sistema no Brasil pela mídia escrita ou televisiva, fato que contribui para sua rápida assimilação. Porém, para os integrantes dos pólos contratuais, os termos em inglês que constituem *franchisor*, para os contratantes e detentores de produtos, mercadorias ou serviços; e *franchisees*, para os contratados que farão parte da cadeia de distribuição desses bens.

Neste caso, serão adotadas, para designação dessas mesmas figuras contratuais, a forma em idioma pátrio franqueador, para o detentor dos bens, e franqueado, para o distribuidor desses bens.

## 3 SISTEMAS DE FRANCHISING

### 3.1 Franquias emergentes

O conceito de franquias emergentes é utilizado no Brasil há três anos e foi a forma encontrada para definir marcas novas, ou seja, aquelas com menos de quatro anos de atuação no Sistema de *Franchising* e com menos de vinte franqueados, mas que apresentam um grande potencial de crescimento.

O ideal é que as empresas franqueadoras só comecem a conceder franquias depois de operar unidades próprias por dois anos. Esse tempo é muito importante para comprovar o sucesso da operação e a capacidade do franqueador de transferir toda a experiência adquirida para os franqueados.

Além dos setores tradicionais, como perfumaria, *fast food* e idiomas, São Paulo tem uma generosa oferta de franquias de negócios adequados às necessidades da metrópole em nichos inexplorados ou setores emergentes. Um deles é o que reúne academias, clínicas de estética, escolinhas de esportes e outros negócios relacionados a saúde e beleza. O número de redes franqueadoras na área aumentou, em 2001, 33%, e o de unidades, 42%.

Um investimento no mercado emergente o Bioclínico quer avançar em São Paulo com a ajuda de franqueados.

Fundado em 1954, o laboratório foi um dos primeiros a trabalhar com a terceirização na área oferece os serviços de análises clínicas dentro do Hospital Nove de Julho e na central de atendimento da Amil. Além dessas, tem oito unidades espalhadas por várias regiões de São Paulo. Juntas, faturaram 24 milhões de reais no ano passado.

Há também uma movimentação sem precedentes na área de limpeza e conservação, cujo número de franquias cresceu 15% no ano passado em relação ao anterior. Além das lavanderias, fazem parte desse setor as prestadoras de serviços ligados a condomínios empresariais ou residenciais.

## 3.2 Franquias consolidadas

De acordo com Plá (2001) são franquias com mais de quatro anos de operação e mais vinte franqueados, no País, tiveram um crescimento constante nos últimos cinco anos. Esse crescimento de aproximadamente 20% ao ano dificilmente se repetirá no futuro. Ele reflete a consolidação do Sistema *Franchising* como um todo, que teve o seu grande boom no Brasil com a implantação e o sucesso do Plano Real, nos anos de 1994 e 1995.

Ainda baseados na visão de Plá (2001), aproximadamente 25% das franquias lançadas nesse período conseguiram consolidar-se em menos de cinco anos. E, ainda, mais trinta franquias lançadas nesse período estabeleceram-se ao longo do ano 2000. Quanto maior o número de franqueados, mais complexo se torna o negócio e maior é a responsabilidade do franqueador, que não poderá mais sobreviver com base no carisma, que, no passado, muitas vezes possibilitou a conquista de excelentes candidatos à franquia.

Para o sucesso de uma franquia existe um binômio que deve estar afinado: recursos financeiros e excelentes franqueados para que aquela marca que teve reconhecimento na sua cidade de origem possa repetir, num prazo razoável, o sucesso de marketing em mercados onde ainda é desconhecida.

## 3.3 Selecionando a franquia

### 3.3.1 Perfil dos candidatos à franquia

Comparar a relação, franqueador-franqueado, a uma parceria não é atitude de poucos.

De acordo com Plá (2001), as empresas franqueadoras buscam parceiros com o perfil adequado para a operação de seus negócios, sem esquecer das características essenciais de um franqueado como:

- a) espírito empreendedor;
- b) liderança;
- c) disciplina;
- d) disponibilidade;



- e) capacidade financeira;
- f) habilidade de lidar com o público.

O candidato não deve enxergar a franquia apenas como um investimento, mas, sim, como uma mudança na maneira de viver. Para isso, ele deve estar disposto a seguir as regras de um sistema pré-concebido e ter o apoio total e irrestrito das pessoas que o cercam. Alguns franqueadores, porém, acreditam que, para ter êxito em sua operação, o franqueado deve mudar-se para uma cidade distante, pois rompendo os laços de família e amizade seu trabalho rende muito mais. A maioria das franquias, entretanto, aposta no candidato local, que conhece o modo de vida da cidade, onde a unidade será instalada.

Muitas franquias aprovam franqueados que não têm dedicação exclusiva e acabam contrariando a essência do Sistema de *Franchising*, que é a de que o franqueador deve estar sempre presente

Na visão de Plá (2001), o perfil ideal do franqueado varia de franquia para franquia. Normalmente, o primeiro contato com o franqueador funciona como uma pré-seleção, em que são avaliadas as condições gerais do candidato, levando-se em consideração a faixa etária, o sexo, o grau de instrução, o local de residência, a identificação com a marca e com o produto e se ele possui capital para o investimento.

Ainda para ele, algumas franquias criam limitações quanto à idade do franqueado. Umam preferem franqueados com dinamismo e a energia de um jovem, outras buscam a experiência de uma pessoa com mais idade. O ideal é que, independentemente da idade e do sexo, o candidato tenha identificação total com a marca e o produto do franqueador, além das características essenciais já comentadas.

Pode-se afirmar que o franqueado de uma academia de ginástica deveria ser um profissional formado em Educação Física. Já, o de uma boutique de roupas femininas de alta-costura, deveria ter como franqueada uma mulher elegante e com penetração na sociedade local. Essa mesma mulher não se identificaria com uma franquia de consertos de carro, tampouco o franqueado ideal para uma oficina poderia ter uma boutique sofisticada.

Poder-se-á dizer que existe um franqueado ideal para cada tipo de franquia e que a aptidão de um candidato sempre deve ser avaliada e respeitada pelo franqueador, visando ao sucesso do empreendimento.

### 3.3.2 Consultoria de campo

Com base ainda nos ensinamentos de Plá (2001), constata-se que as empresas que pretendem expandir-se, por meio de *Franchising*, devem incluir no processo de formatação da franquia a estruturação de um departamento de consultoria de campo ou supervisão. Uma das grandes queixas dos franqueados em relação ao franqueador é a falta de assistência, principalmente no início da operação, período em que ele está ainda muito inseguro e necessita de todo o suporte da empresa franqueadora.

O consultor de campo, nada mais é, do que um conselheiro, e como tal, nunca deve ter uma postura de fiscal da franquia. Inicialmente, ele acompanha o treinamento do franqueado e representa o franqueador em todas as etapas de implantação da nova unidade.

Posteriormente, o consultor faz visitas periódicas e indica as mudanças necessárias para o bom andamento e o cumprimento dos padrões estabelecidos pela rede. Ele deve fazer críticas construtivas e montar um relatório. Nos casos mais graves de descumprimento de normas, o franqueador precisa comunicar por escrito ao franqueado, formalizando um documento que poderá ser utilizado eventualmente, em última instância, em caso de litígio.

O franqueado sente-se muito mais seguro quando pode contar com o auxílio de uma verdadeira consultoria de campo. As visitas periódicas, agendadas ou não, servem para acompanhar o desenvolvimento, ajudar o franqueado a solucionar problemas, checar se os padrões da franquia estão sendo seguidos e reciclar o treinamento.

O consultor de campo, também, precisa de uma reciclagem constante. O ideal, quando a empresa adquire maior porte, é colocar como supervisor um ex-gerente de confiança de uma unidade própria. Depois de algum tempo, esse supervisor deve voltar a ser gerente e por aí vai, completando ciclos de seu aperfeiçoamento profissional.

No entender de Plá (2001) existem alguns itens a serem avaliados, que determinam se os padrões de uma franquia estão sendo seguidos pelo franqueado são: apresentação e desempenho dos funcionários, quantidade e variedade de produtos, qualidade e padrões de serviços e atendimento, ambiente de loja, condições dos equipamentos, resultados da unidade franqueada e administração do negócio pelo franqueado.

### 3.3.3 Prospecção de franqueados

Depois de ter testado seu negócio e comprovado o seu sucesso, o franqueador que já formatou a sua franquia deve planejar o crescimento da rede e como será feita a prospecção de candidatos à franquia. Não basta ter uma franquia formatada, preparada para atender um grande número de franqueados, se o franqueador não souber como atrair pessoas certas (com capital e perfil apropriados) interessadas em investir na rede (PLÁ, 2001).

Uma Feira de Franquia é o melhor lugar para expor a sua marca. Ao contrário do que acontece com outros meios de divulgação, na Feira, o candidato tem o primeiro contato com franqueador e, geralmente, é atendido pelos executivos da empresa.

Segundo o ponto de vista de Plá (2001), na Feira, o contato é direto, as informações necessárias estão disponíveis nos estandes de cada empresa e, tanto o candidato, quanto o franqueador podem decidir se vale à pena ou não prosseguir com a conversa. A Feira não é lugar de se fechar negócios, mas, sim, de se fazer negócios. O processo de escolha de um franqueado vai muito além do primeiro contato.

Para o candidato é essencial um tempo maior que o curto período de uma feira para a escolha da franquia certa. Ele deve ouvir a opinião dos franqueados que estão em operação e mesmo dos que saíram da rede. Deve, também pesquisar se a empresa é filiada à Associação Brasileira de *Franchising* e fazer uma visita às instalações do franqueador.

Plá (2001) afirma que a relação poderá ser um sucesso se o franqueador e o franqueado não queimarem as etapas descritas anteriormente. A Feira é uma vitrine, mas a Franquia não é um produto com data de validade, que você compra e leva na hora. O candidato não se deve deixar empolgar pela beleza dos estandes, mas pela quantidade de franqueados de uma rede que já abriu uma segunda unidade e que não tem interesse em passar o negócio. Só assim pode-se avaliar a qualidade, o sucesso e a segurança do projeto.

### 3.4 Aspecto financeiro do *Franchising*

Segundo Plá (2001), para montar uma franquia é de fundamental importância a análise do Ponto de Equilíbrio (PE), que determina os valores que podem ser cobrados ou investidos

pelo futuro franqueado, tais como: taxa inicial de franquia, royalties, taxa de publicidade, instalação da empresa e capital de giro.

Somente a partir do estudo desses valores é que se pode decidir se vale à pena investir tempo na formatação do sistema. Essa análise deve fazer parte do plano de negócios. Porém, para as informações serem realmente relevantes é fundamental que se calcule o PE, tanto do franqueado, quanto do franqueador. Essas duas análises permitirão verificar se o negócio é interessante para as parte (ANEXO B).

O objetivo de todo empreendedor é ultrapassar o PE e começar a usufruir os lucros reais do seu negócio, que, eventualmente, permitirão o investimento em outras unidades.

O franqueador precisa se lembrar sempre de que, antes de adquirir uma franquia, ele deve falar com o maior número possível de franqueados da rede para saber se estão satisfeitos ou não. Ultimamente, alguns franqueadores de grande sucesso têm identificado que franqueados que operam com lucro escondem esta informação de novos candidatos.

### **3.5 Amadurecimento do mercado**

Um mercado amadurecido, consolidado e com grandes expectativas de crescimento. Essa é a conclusão que se pode extrair da análise dos números apresentados pelo Censo do *Franchising* 2000, uma pesquisa de mercado encomendada pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) à Interscience, um dos mais qualificados institutos de pesquisa do Brasil. Franqueadores, franqueados e investidores do sistema podem comemorar os números resultantes da pesquisa. De acordo com os dados tabulados, o *Franchising* brasileiro apresentou no quadriênio de 1995-1999 um desempenho, no mínimo, excepcional.

Enquanto diversos segmentos da economia apresentaram uma retração nesses últimos anos, o setor (*Franchising* de marcas e produtos mais negócios formatados) registrou um crescimento do faturamento, em dólares, da ordem de 19%, de 63,2 bilhões em 1995, o faturamento subiu para 75,2 bilhões, em 1999. Se convertido em reais, o faturamento do sistema de franchising apresentou crescimento de 135%.

A evolução do número de franqueadores, de certa forma, acompanha esse índice geral. O Censo constatou uma expansão do número de redes da ordem de 23%, e temos em operação, no País, 894 empresas franqueadoras.

O total de unidades próprias e franqueadas, espalhadas em todo o território nacional, registrou crescimento da ordem de 96% (excluídas as revendedoras de veículos e as unidades do segmento de bebidas e de combustíveis) e superou a marca de 46 mil unidades locais.

Na avaliação do presidente da ABF, Gerson Keila, mais do que uma exemplar performance, esses dados mostram que a formatação dos negócios em franquias tem sido o caminho correto para a solidificação dos negócios, em uma economia que sofre os efeitos adversos da globalização.

O Franchising vem se revelando como uma das fórmulas mais efetivas para as empresas manterem-se competitivas (ABF, 2000).

De acordo com a pesquisa, tudo indica que os franqueadores parecem estar cientes dessa vocação do sistema e traçam planos de expansão otimistas para 2001. No que se refere ao faturamento do *Franchising* de negócios formatados, a estimativa esboçada gira em torno de US\$ 21 bilhões. Já em termos do número de unidades, a aposta é de 73 mil estabelecimentos em franquias.

Outro dado interessante que o Censo aponta é a evolução dos segmentos que fazem parte do sistema de franchising. Entre aqueles que tiveram um maior crescimento de faturamento, encontram-se o de Diversos (+205%), Esporte, Saúde e Beleza (+186%) e Informática e Eletrônica (+136%). Já os setores que apresentaram uma maior retração foram Produtos e Serviços para Veículos (-66%), Impressão, Sinalização e Fotografia (-62%) e Locação de Veículos (-54%).

Por fim, a pesquisa revela algumas surpresas no que diz respeito ao perfil das empresas do setor. De acordo com os resultados, 94% das redes em operação no País, é de origem nacional, o que significa que apenas 6% são master-franquias.

O *Franchising* brasileiro, sem dúvida, é a nova face de um Brasil moderno, que está não só amadurecendo, mas, sobretudo, se emancipando. O sistema dá provas de que o País tem todas as condições de manter-se competitivo no cenário internacional, graças aos exemplos de competência apresentados por seus franqueadores (SEDAE, 2000).

### 3.6 O grande mercado

São Paulo tem um peso fundamental para as principais redes franqueadoras. No Habib's, por exemplo, a região metropolitana responde por mais da metade do número de unidades e do faturamento, proporção semelhante à das redes (JAGGI, 2002).

Americanas Jani King e Dunkin' Donuts. Já o Mcdonald's concentra na Grande São Paulo, 148 de seus 537 restaurantes e 183 de seus 609 quiosques do país. Isso representa 38% do faturamento, que atingiu 1,57 bilhão de reais no ano passado. A gaúcha Florense, fabricante de móveis, mantém hoje 25 de suas 98 franquias no estado de São Paulo, onde obteve 20% da receita de 83 milhões de reais em 2001.

Seja qual for o conceito franqueado ou a familiaridade do franqueador com o mercado, existe uma certeza: se este é o maior mercado do país, é também o mais difícil de se trabalhar. É importante ter algo que faça a diferença. Por exemplo: delivery não é mais uma novidade em São Paulo. Centenas de empresas lançam mão do serviço para compensar a falta de tempo do paulistano, o trânsito caótico, a insegurança das ruas. Na área de alimentação existem até marcas, como a China in Box, que só operam com entregas em domicílio.

O Habib's rede de *fast food*, especializada em comida árabe, investiu 18 milhões de reais para montar uma nova empresa, a Vox Line, que terá 700 funcionários – a maior parte para ocupar os 400 pontos de atendimento criados para receber pedidos por telefone ou pela Internet.

Os pedidos de todo o Brasil serão centralizados em São Paulo. Ao discar o número do Habib's 28 minutos no seu estado, o consumidor tem sua ligação transferida para a central de contatos de São Paulo, que fará o cadastro e enviará o pedido à impressora da cozinha da loja mais próxima. O franqueado terá apenas de providenciar que o pedido chegue ao destino no tempo previsto. A novidade vai atender, inicialmente os consumidores da zona leste de São Paulo e do Grande ABC, mas o plano do Habib's é estendê-la, ainda, neste semestre para as suas 180 lojas.

A empresa surpreendeu o mercado ao fechar 20 unidades no ano passado. Há atualmente no país 25 franqueados insatisfeitos com alguns aspectos da operação. Um deles é a sublocação. Campanha com produtos específicos, estratégias para a Copa do Mundo e uma política de mercado que prevê a redução de preços de alguns itens em determinados horários e dias da semana.

O *Yázigi* sentiu de perto o efeito Bin Laden e a conseqüente alta do dólar: perdeu 60% do movimento das escolas no segmento de intercâmbio. As perdas só não foram tão graves porque essa atividade não representa mais que 15% da receita das escolas.

### 3.7 Lições dos fracassos

Assim como os Aron, franqueados da rede O Boticário, há centenas de empresários que fizeram excelentes negócios com suas franquias em São Paulo, em setores igualmente concorridos, como alimentação, ensino de idiomas e vestuário. Nas contas de muitos outros, porém, só apareceram prejuízos. Quando desistiram do país, levando na bagagem o vermelho de suas operações, bandeiras famosas como as americanas *Subway*, *Arby's* e *KFC* e a italiana *Benetton* deixaram órfãos dezenas de franqueados. E não foram poucas as empresas nacionais que brilharam no mercado e, de uma hora para outra, sumiram das listas de franquias. A *Nipomed*, de planos de saúde, é um dos exemplos mais recentes. Depois de se tornar uma das maiores redes brasileiras, enfrentou a revolta de alguns franqueados e teve de fechar para balanço.

Hoje, são menos de 600. As mais recentes estimativas, feitas com base no banco de dados da ABF e do Instituto *Franchising*, apontam que há no país 579 redes franqueadoras, responsáveis por uma cadeia de 38.079 unidades e com um faturamento anual de 17,4 bilhões de reais. Talvez esses números sejam maiores, pois não incluem empresas que não forneceram informações aos pesquisadores nem marcas como *Correios*.

A saída da *Arby's*, por exemplo, acendeu o debate sobre a importância do crescimento de uma rede – só assim é possível ter escala para enfrentar o poder das grandes empresas. As dificuldades da *Nipomed*, por sua vez, mostraram que crescimento meteórico é perigoso, pois pode levar ao descontrole do negócio. A *KFC* passou a ser citada como um exemplo da inadequação do produto aos hábitos locais – seu frango frito servido em balde não foi aceito pelo paulistano. Já o fracasso da *Subway* deixou claro que gestão e profissionalismo são fatores decisivos no negócio.

Essas experiências contribuiram para o amadurecimento das redes que permanecem no sistema.

Tanto os franqueadores, que estão mais cuidadosos na hora de projetar o crescimento de seus negócios, como os potenciais franqueados, que também têm demonstrado mais prudência na escolha da marca. De fato, depois de registrar 469 redes em 2000 – o número mais baixo desde 1991, o sistema voltou a crescer no ano passado. De acordo com estimativas preliminares, houve em 2001 um crescimento de 23% no número de redes e de 12% no número de unidades e no faturamento.

Essas estimativas revelam também um dado interessante para quem estuda a viabilidade de montar uma franquia em São Paulo: das atuais 579 redes de franquia, nada menos que 251 são resultado de negócios que nasceram na região metropolitana e depois se espalharam pelo Brasil com a abertura de 19.480 unidades. Segundo calcula Fernando Câmpora, diretor do Instituto *Franchising*.



## 4 VANTAGENS

### 4.1 Do Sistema de *Franchising*

Para Cherto (2002), o Sistema de *Franchising* oferece vantagens para franqueados e franqueadores, mas, também apresenta seus desafios, que devem ser conhecidos e analisados com cuidado, antes que os interessados se decidam por ingressar ou não, nesse mercado.

A operação de *Franchising* bem-estruturada cria condições para o rápido crescimento das empresas, na medida em que permite minimizar os problemas relacionados à falta de recursos financeiros e de talentos humanos motivados, especialmente em nível de gerência.

Um das principais vantagens do Sistema de *Franchising*, como estratégia de expansão, é a possibilidade de se ter, à frente de cada unidade integrante da rede, o proprietário, que certamente vai dedicar a ela o máximo de sua capacidade e de seu esforço.

#### 4.1.1 Por meio do conhecimento na era da informação

De acordo com Lopez e Vecchi (2000), a globalização e a informatização trouxeram milhares de oportunidades, mas mudaram completamente o cenário econômico. Hoje, a sociedade está próxima do momento em que mão-de-obra, a terra e o capital não serão mais os melhores recursos em termos de retorno.

A riqueza virá do conhecimento e utilização da informação como ferramenta competitiva. As oportunidades serão daqueles que souberem usá-los e a partir deles encontrar uma nova forma de atuação e relação com a sociedade. A seguir alguns aspectos práticos dentro deste contexto:

- a) é cada vez menor, a necessidade de mão-de-obra tradicional e de manufatura e, maior a contratação de pessoal com conhecimento;
- b) qualquer processo de desenvolvimento prevê mudanças, reconstrução, quebra de paradigmas, ansiedade, expectativa, insegurança. Não há regras, nem receitas mágicas, pois envolvem pessoas de diferentes culturas, personalidades e experiências, trazendo então a necessidade de diagnóstico para apontar

dificuldades, desenvolver habilidades, corrigir falhas, organizar e mapear as situações.

Ainda, de acordo, com Lopez e Vecchi, (2000), essa transformação implica em ter pessoas muito mais preparadas e atualizadas, com uma visão ampla e que ajam e se sintam como donos daquele negócio, ou seja, uma parceria completa e profunda. Um bom planejamento pode permitir à empresa usar uma solução gradual enquanto começa a colher resultados do trabalho. Assim o conhecimento e conseqüentes informações são, hoje, a chave para a competitividade e o único caminho para constante redefinição estratégica, necessária, para acompanhar os tempos atuais.

Segundo Plá (2001), um dos elementos que determinam o sucesso no funcionamento do sistema de franquia é a boa comunicação entre franqueador e franqueado. Ela garante satisfação e segurança ao franqueado e também permite que o franqueador tenha um retorno sobre as ações de marketing e suas repercussões sobre os seus respectivos clientes.

Essa troca de informações é extremamente importante e construtiva para o sistema como um todo. O franqueador deve estar sempre disposto a ouvir críticas e sugestões e a esclarecer qualquer tipo de dúvida, mesmo que ela se refira a algo já explicado anteriormente. A comunicação das ações realizadas pelo franqueador ao franqueado, tanto no que diz respeito ao planejamento da empresa para o futuro como no que se refere aos recursos investidos em propaganda, é da maior importância. O franqueado precisa saber o que acontece com a rede, visto que agora ele faz parte do sistema e o futuro do seu negócio está relacionado com o da empresa franqueadora.

Na visão Plá (2001), portanto, não se pode centralizar a informação. A periodicidade da comunhão varia de empresa para empresa e diversos são os fatores que afetam uma decisão: porte, ramo, situação mercadológica, perfil do franqueado, etc. Entretanto, o que não se pode esquecer é que, seja em que condição for, a comunicação não pode falhar. Sem ela, o sistema pode apresentar falhas que ocasionarão danos fatais no futuro. A informatização das unidades contribui para que a troca de mensagens entre o franqueado e o franqueador seja rápida e segura. A facilidade de contato com o franqueador dá maior segurança ao franqueado, principalmente quando a sua operação apresenta problemas.

Segundo Birley (2001), uma das vantagens significativas da franquia é a disponibilidade de abundância de informação para complementar a avaliação da oportunidade. Como exemplo, cita-se os EUA, onde existem várias informações de leis federais e estaduais que regem as franquias, incluindo um documento de divulgação chamado *Uniform Franchising Offering Circular*. Não existem tais exigências de transparência na Europa, mas

os compradores europeus de franquias americanas também devem ler este manual que inclui coisas como demonstrações financeiras auditadas pelos franqueados, uma lista de franqueadas existentes nos EUA e processos judiciais sobre franquias.

De acordo com Meireles (2001) é necessário que haja comunicação entre os parceiros para que desenvolvam sinergia na tomada de decisões e coordenação na implementação adequada de planos. Quando a comunicação e a coordenação resultam em um ataque cooperativo ao mercado, os franqueados ficam muito satisfeitos. É essencial que a investigação de uma franquia inclua compreensão dos processos pelos quais a comunicação ocorre e as mudanças são implementadas. Geralmente, o canal entre franqueador e franqueado é um “representante de campo” do franqueador.

Sistemas de informações devem ser utilizados como armas da competição, são neste caso essencialmente estratégicas para o sucesso de um empreendimento:

- a) de acordo com Kotler (2000), os empreendedores precisam conhecer modelos técnico-administrativos propostos como parte de sua busca na avaliação de oportunidades de investimentos em *Franchising*:
- potencial de liderança do empreendedor principal;
  - potencial de liderança da equipe de administração;
  - experiência reconhecida da equipe de administração no setor;
  - histórico do principal empreendedor;
  - histórico da equipe de administração;
  - posição do mercado sustentável;
  - capacidades de marketing/vendas da equipe;
  - capacidades organizacionais e administrativas da equipe;
  - capacidade de fazer o investimento gerar dinheiro;
  - grau de compreensão do mercado para o produto;
  - taxa esperada de retorno (retorno sobre o investimento);
  - tempo até o *break-even*;
  - capacidades financeiras/contábeis da equipe;
  - capacidade de criar barreiras à entrada;
  - atendimento às restrições de financiamento;
  - capacidade de produção/processos da equipe;
  - singularidade do produto e tecnologia;
  - crescimento e atratividade do mercado;
  - grau de estabelecimento do mercado;

- tempo necessário para o investimento se pagar;
- capacidade de influenciar a natureza do negócio;
- importância das hipóteses obscuras;
- estágio do investimento necessário;
- facilidade de entrada no mercado;
- força dos fornecedores e dos distribuidores;
- natureza e grau da concorrência;
- localização da empresa;
- adequação do produto e da empresa à carteira do investidor;
- tamanho projetado do mercado;
- sensibilidade aos ciclos econômicos;
- possibilidade de compartilhar o negócio (atrair outros investidores);
- número e natureza dos co-investidores já envolvidos;
- sazonalidade de mercado do produto/serviço;
- escala e oportunidade de possíveis rodadas futuras de financiamento;
- localização do negócio em relação ao mercado em que atua.

#### 4.1.2 Por meio da qualidade dos padrões e de serviços de atendimento

Segundo Plá (2001) manual de franquia é um documento importante para a operação correta de uma franquia. O manual não é estático. Ele deve ser atualizado constantemente, de acordo com as mudanças que ocorrem na rede, caso contrário a franquia fica engessada. Por conter todas as informações relativas aos segredos do negócio, no qual o franqueador transmite seus conhecimentos ao franqueado, o manual é protegido pelo direito autoral.

O processo operacional deve estar descrito nos mínimos detalhes no manual de operação da franquia, não só para facilitar o trabalho dos franqueados como também para que o padrão da rede seja mantido. A padronização de uma operação, tanto no layout quanto nos serviços oferecidos, tem o papel fundamental para a identidade e sucesso de uma marca. Quanto maior for a associação do público com a loja, maior será a percepção de uma marca consolidada e forte em seu ramo.

Na visão de Plá (2001), todos os detalhes da operação devem estar descritos no manual, desde o horário de funcionamento até os procedimentos de abertura e fechamento do

empreendimento. Tudo deve ser detalhado, inclusive, com um capítulo sobre limpeza, organização do estabelecimento, em que nada pode ser esquecido. O manual deve detalhar a compra de mercadorias e o procedimento de vendas como, por exemplo, que documentos solicitar do cliente em caso de pagamento com cheque pré-datado, o que fazer no caso de reclamações.

Para ele é importante também a padronização da postura e do comportamento dos vendedores. Algumas redes, por exemplo, deixam bem claro que o vendedor não deve ficar na porta do estabelecimento, como também deve evitar a formação de grupinhos de conversa. Esses procedimentos, quando desrespeitados, podem transmitir a impressão de decadência ou fracasso e acabam por inibir a entrada de clientes. O primeiro contato com o cliente é essencial para o desenvolvimento de todo o processo de venda, portanto é fundamental que o vendedor procure mostrar-se receptivo e alegre com a sua chegada. Algumas regras, bem claras, devem ser estabelecidas, como a forma de demonstrar a mercadoria, de modo que esse contato se torne o mais agradável possível.

A descrição dos cargos dos funcionários é mais um item do manual que também deve conter as atribuições específicas – como, por exemplo, quem deve verificar e conferir o estoque, como e por quem é feito o *checklist* operacional – e o grau de autonomia de cada um. O recrutamento de pessoal tem de ser apresentado em minúcias, pois dele depende o início do processo seletivo de funcionários. Os sistemas de avaliação e premiações são itens de fundamental importância para o sucesso das grandes marcas. A padronização desse tópico garante a motivação da rede com um todo e a manutenção dos padrões. A estrutura salarial deve estar especificada no manual e, na maioria das vezes, deve ser a mesma em toda a rede, caso contrário, o franqueado poderá ter problemas de custos exageradamente altos, se os seus funcionários receberem salários maiores que os das outras unidades, ou de ver sua equipe desmotivada, se receberem menos.

Ainda, baseados na visão de Plá (2001), outras informações operacionais não podem ser esquecidas, tais como: política de preço, pagamento de taxas ao franqueador, fornecedores, controle de caixa e estoque, métodos contábeis, técnicas de propaganda e marketing, lista de funcionários do franqueador, telefones úteis e seguro.

Os tópicos necessários para o desenvolvimento do manual de operação da franquia variam de acordo com os tipos de franquia, no que se refere à natureza de cada negócio. O mais importante é o franqueador estar ciente da constante necessidade de rever métodos e de que as mudanças devem ser transmitidas em forma de anexos e alterações dos manuais, para manter o franqueado sempre bem informado.

Por outro lado, é importante que os franqueados enxerguem a franquia e seus manuais como um processo dinâmico, em constante evolução. Portanto, os melhores franqueados são aqueles que dão sugestões para melhorar a operação a cada dia.

De acordo com Plá (2001) a perfeição é sempre uma meta, que nunca será alcançada. O franqueador que pensa já ter atingido a perfeição pode ser rapidamente derrubado pelos seus concorrentes. Hoje, o mercado não tem mais preço dos produtos ou serviços. Nada agrega mais valor a uma marca do que as experiências repetidas de um excelente atendimento. A propaganda pode levar o cliente ao estabelecimento, mas só a qualidade do atendimento e o ambiente adequados, conseguem fidelizar o público. O bom vendedor tem que ter afinidade com o cliente, procurando sempre gerar empatia. Não basta ser simpático e ter boa apresentação: tem que ser profissional.

Vale ressaltar, no entanto, que nem sempre o *script* de um atendimento capta tudo o que deveria. Ocasionalmente, o vendedor deve extrair da sua memória lembranças de situações similares já vivenciadas e utilizá-las no presente.

Segundo Plá (2001), os vendedores das melhores franquias são treinados para utilizar experiências passadas de situações ensaiadas, decisões presentes. Porque a competência essencial é saber antecipar, prever; não é saber improvisar, encarando toda a encenação como algo a acontecer, dependendo do *script* para pensar no futuro, antes que ele chegue. O *script* motiva, inspira e disciplina. Ele não pode avaliar. O estudo e o ensaio ajudam a construir o personagem no serviço, mas depende do talento dos atores de uma companhia teatral – tem que motivar, ensaiar e finalmente ver a reação do público.

A verdade: o *script*, mais do que uma via para encenação, é o roteiro para o futuro desejado!

Assim a qualidade dos padrões e serviços de atendimento, como resultado final reflete na melhoria da atuação da empresa no mercado, destacando-se como fonte fundamental de vantagem competitiva (PLÁ, 2001).

#### 4.1.3 Por meio da qualidade como referencial de excelência

Segundo Lopez e Vecchi (2000), o conceito básico de um Programa de Qualidade é que todas as ações da empresa e do seu pessoal sejam tomadas de forma integrada numa só

direção. Essa direção é dada pelo seu maior e principal processo, que é atender e satisfazer seus clientes.

No caso de empresas franqueadoras, quem é o cliente?

Num Programa da Qualidade, a atitude mais importante a ser tomada por todos é a co-responsabilidade com as metas e os processos.

Quantas vezes observam-se franqueadores e franqueados colocando-se de um lado da mesa, em vez de buscarem os mesmos objetivos?

Quantas vezes não se ouvem os franqueados se queixando de que o franqueador não sabe o que é estar desse lado do barco..., mas não é um mesmo barco rumando para a mesma direção? Pelo menos é o que parecia na fase da negociação e assinatura do contrato da franquia.

Ainda, na visão Lopez e Vecchi (2000), a conduta das pessoas e dos sistemas de trabalho, visando evitar que surjam problemas e insatisfações, é sempre a de prevenção, ou seja, os sistemas devem prever etapas que evitem a continuidade dos erros, além do próximo cliente interno, isto é, além de uma atividade no processo. Definitivamente, qualidade não é mais detectar erros. Esta não deve ser a atividade-fim dos consultores de campo de uma rede.

A visão de que o processo é formado por uma corrente de atividades, e que cada pessoa é um cliente interno de quem fez a atividade anterior, pode garantir a satisfação do cliente externo, uma vez que todos estão trabalhando dentro das mesmas metas e objetivos.

Na relação interna fornecedor/cliente todos têm co-responsabilidade e obrigação de garantir que seja feito o que deve ser feito e na forma esperada. É válido que os clientes internos comportem-se como clientes externos e exijam de seus fornecedores internos o que foi prometido, combinado ou o que é realmente necessário para o sucesso do processo.

Assim deve ser o relacionamento do franqueador com a equipe e estrutura da franqueadora. A qualidade só é obtida quando se tem a comprovação da satisfação do cliente.

Para Lopez e Vecchi (2000), o crescimento do ser humano, na sua relação com o trabalho e consigo próprio, deve se dar pela motivação e satisfação em realizar coisas que tenham resultados gratificantes. Qualidade é acima de tudo uma filosofia que se aplica nos níveis pessoal e profissional.

A melhoria constante motiva, traz resultados, areja e oxigena a empresa e a cabeça dos que dela participam, além de promover uma constante atualização, dentro de um mercado no qual a velocidade e a agilidade são os fatores fundamentais para que a empresa se torne ou se mantenha competitiva.

#### 4.1.4 Por meio do “*benchmarking*”

O *benchmarking* é realmente um ingrediente importante, não só no re-estudo das atividades operacionais como também na sua análise para fixar o planejamento estratégico, tornando-se vantagem competitiva, se bem administrado.

Para Lopez e Vecchi (2000), as estratégias mais longas e as condições dos cenários atuais dos negócios exigem que as empresas mudem continuamente, se quiserem se manter competitivas.

Para que esta competitividade seja fruto de um trabalho compartilhado entre todos os seus funcionários, a empresa de franquia deve motivá-los:

- a) acreditando que existe uma real e efetiva necessidade de mudança e que esta mudança é constante;
- b) definindo claramente as metas e o que deve, portanto, ser mudado;
- c) criando um quadro de controle e acompanhamento das mudanças, das atitudes que estão sendo implantadas e dos resultados alcançados.

O *benchmarking* atende a esses três requisitos, uma vez que, identificando as diferenças entre a empresa e seus concorrentes, desencadeia uma série de necessidades a serem satisfeitas para que ela se torne competitiva. Como ele ajuda a compreender como as empresas de ponta atuam, permite, que mais facilmente sejam detectadas as alterações necessárias nos processos internos e nas interfaces com o mercado. Por fim, demonstrar aos seus funcionários como os melhores atuam faz com que os funcionários, motivados, desenvolvam seus esforços para novas metas.

#### 4.1.5 Por meio do posicionamento mercadológico

De acordo com Plá (2001), o auxílio na escolha do ponto, além de ser um dos serviços que muitos franqueadores oferecem, é um dos aspectos que determinam o sucesso de uma rede de franquias. Saber escolher o ponto certo, sem dúvida, é uma vantagem competitiva significativa para um franqueador.



Para desenvolver expertise, o franqueador deve saber avaliar, no mínimo, as seguintes questões: qual é o ponto ideal? Quanto vale? Qual é o tamanho ótimo? Quando o franqueador tem respostas definidas significa que ele é um *expertise* na escolha do ponto.

É preciso conhecer bem o negócio, as características do mercado, a psicologia do público-alvo, os números que viabilizam o empreendimento, além de teorias a respeito de comportamento do consumidor, fluxos de trânsitos, etc.

De acordo com Plá (2001), o franqueador também deve questionar-se sobre qual vai ser seu tipo de atuação: loja de shopping, loja de rua ou ambas. As lojas de rua tendem a ser mais lucrativas, mas podem trazer surpresas desagradáveis como assaltos, enchentes, mudança de mão e vandalismo, entre outros. Os estabelecimentos em shopping, por outro lado, necessitam de menos publicidade e oferecem mais segurança, tanto para o lojista quanto para o cliente.

Existe um outro cuidado que o franqueador deve ter, o de verificar se o shopping tem mais de 5% de suas lojas fechadas ou com seus aluguéis atrasados. Os shoppings com muitas lojas fechadas ou com significativo número de lojistas inadimplentes podem comprometer o sucesso empresarial, bem como criar danos irreversíveis à marca franqueada.

Plá (2001) afirma que, também, cabe ao franqueador decidir se utilizará os quiosques. Essa é uma alternativa que pode ser oferecida aos candidatos à franquia que não dispõem do capital necessário para aquisição de um ponto. Ceder a essa opção pode ser um perigo já que, nesse caso, os contratos não são de cinco anos e não dão direito à renovatória, questões que darão problema no futuro. Caso o estabelecimento seja lucrativo, porém poderá se fazer um contrato de cinco anos, a tendência é que o franqueado no final do contrato seja “premiado” com o aluguel que, se não o levar a falência, comprometerá de forma significativa os seus ganhos. Isto vale também para estabelecimento de rua.

A capacidade do franqueador de negociar um ponto comercial, etapa imprescindível para o sucesso de uma franquia, deve ser utilizada no momento de conseguir uma loja em um grande shopping Center.

#### 4.1.6 Por meio do esforço de marketing

Segundo Plá (2001) uma das grandes dúvidas, tanto do franqueador, quanto do franqueado, é se o esforço de marketing da empresa está sendo realizado de forma apropriada.

Essa questão surge, na maioria dos casos, quando se pensa quanto e como gastar com a propaganda e se é mais conveniente, no lugar de anunciar, simplesmente dar descontos e vantagens para os clientes.

Essa questão sempre gera controvérsia na hora de definir as estratégias de marketing. O cliente só vai saber que os preços praticados por uma franquia são os melhores do mercado, se a empresa divulgar as vantagens que estão sendo oferecidas. O que acontece é que cada vez mais os produtos são “*commodities*”, isto é, cada vez mais semelhantes, oferecidos para pronta-entrega e com recursos cada vez mais sofisticados.

Este aspecto do mercado, é provocado em parte pela globalização. Os franqueadores e franqueados precisam realizar pesquisas de marketing periódicas para se certificarem de que estejam alcançando e satisfazendo seus clientes alvo.

Segundo Kotler (2000), os franqueadores estão melhorando rapidamente sua capacidade de prever demandas, selecionando mercadorias, controlando estoques, alocando espaço e expondo os itens nos estabelecimentos. Utilizam-se da informatização para controlar o estoque, calcular quantidades econômicas de pedidos, fazer encomendas e analisar as despesas com vendedores e produtos.

As empresas estão enfrentando compradores cada vez cada vez mais exigentes e, assim, utilizam-se de várias ferramentas de marketing para melhorar as atratividades de suas ofertas. Tais como:

- a) reunir informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing;
- b) desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra;
- c) entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse;
- d) entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse;
- e) formalizar os pedidos junto aos fabricantes;
- f) assumir os riscos relacionados à operação do canal.

“Uma grande vantagem só pode ser dada por tempo limitado e, nesse caso, o objetivo do marketing é atrair um cliente que não é fiel à marca ou outro que, muitas vezes, sequer a conhece, para ter o primeiro contato com ela” (PLÁ, 2001, p. 112).

No plano de marketing, não só deve constar a mídia que será empregada, como também, a frequência dos anúncios e os preços a serem praticados. É recomendável que o franqueador faça um contrato de longo prazo com os veículos, dessa forma conseguirá uma

redução nos seus custos e estará mostrando ao seu franqueado total comprometimento com o desenvolvimento da marca no mercado em questão.

#### 4.1.7 Por meio da sazonalidade

Segundo Plá (2001), franqueados e franqueadores devem sempre estar atentos para as grandes oportunidades. Para um número considerável de franquias, o Carnaval, por exemplo, não é o momento de tirar férias, mas, sim, de trabalhar muito mais, atendendo às necessidades de consumo de muitas pessoas que, na euforia da festa, não se preocupam em gastar alguns reais a mais.

Entre as franquias que podem, literalmente, se divertir no Carnaval estão as que vendem água de coco natural e gelada. Outras que conseguem faturar nesse período, quatro vezes mais, que num dia normal são as de revelação e venda de filme fotográfico. As franquias de moda, que oferecem produtos como camisetas e bermudas, chegam a vender até, dez vezes durante o Carnaval. Da mesma forma, o setor de *fast-food*, também tem a possibilidade de aumentar suas vendas nesses dias. Algumas franquias apóiam blocos e escolas de samba, obtendo com isso não só uma fabulosa exposição da marca como também a simpatia de todos os componentes das comunidades favorecidas.

#### 4.1.8 Por meio do “*e-commerce*”

O futuro tão esperado já chegou pela tecnologia de informação e as empresas que pretendem sobreviver à concorrência devem ligar-se rapidamente à Internet, esse enorme mercado que não pára de crescer, independentemente de horário, lugar ou idioma (PLÁ, 2001).

Em toda a história da humanidade, nunca uma novidade tecnológica se alastrou tão rapidamente pelo mundo como a Internet. Existem poucas barreiras de entrada para realizar vendas pela Internet. Como por exemplo: baixo investimento para criação e hospedagem de um *site*, *know-how*, necessidade de uma marca consolidada ou, até mesmo, de uma localização excelente.

Segundo Plá (2001), algumas franquias já utilizam a Internet para receber os pedidos de entrega de produtos e o mais comum é o sistema *delivery* dos restaurantes. Nesse caso, o cliente envia a mensagem para uma central de atendimento, que encaminha o pedido para a unidade franqueada que atua na área de entrega. A rapidez do serviço e a qualidade do produto que chega ao consumidor são fundamentais para conquistar a credibilidade do cliente. Para que os pedidos sejam atendidos dentro dos padrões estabelecidos pela rede são necessários um bom treinamento e motivação dos funcionários.

A maioria das vendas é através de cartão de crédito, franqueados e franqueadores devem preocupar-se com o sigilo dos dados pessoais fornecidos pelos clientes.

Além de vendas, o “*e-commerce*” representa um grande canal de comunicação com os clientes. As informações postadas nos sites das empresas funcionam como uma pesquisa constante. Pode-se saber quem é o consumidor, o que ele compra e isso permite, que o franqueado faça campanhas publicitárias de grande eficiência. Candidatos jovens sequer se interessam por marcas que não têm um site de fácil acesso e com bastante informação.

## **4.2 Vantagens para o franqueador**

### **4.2.1 Expansão veloz**

Segundo Cherto (2002), o *Franchising* permite que o franqueador aumente sua base de atuação em ritmo mais veloz do que lhe seria possível se dependesse apenas de recursos próprios para instalar, operar e gerir novas unidades.

Ainda para Cherto (2002), isso porque, primeiramente, permite que o franqueador faça uso daquilo que os americanos chamam de *Other People's Money* (OPM), ou seja o dinheiro dos outros, já que os franqueados é que irão bancar os custos e despesas, relacionados à implantação, operação e gestão das respectivas unidades. Depois, porque reduz a necessidade de encontrar e contratar gerentes que sejam capazes de administrar essas novas unidades, que serão geridas pelos próprios franqueados, ou por pessoas indicadas e contratadas por estes.

### 4.2.2 Eficiência

A operação e a administração das unidades franqueadas ficam a cargo de seus próprios franqueados.

Para Cherto (2002), o franqueado é o maior interessado no sucesso da franquia, pois os resultados de sua unidade são revertidos quase que, integralmente para ele. Com isso, ele se dedica mais ao negócio, podendo estar mais próximo de seus funcionários, supervisionando a qualidade do atendimento prestado e o nível de vendas de sua unidade.

Consegue-se, desta forma, obter um ganho de eficiência para a rede como um todo, em virtude da presença constante do dono em cada franquia.

### 4.2.3 Estrutura reduzida

Estruturas pequenas, formadas por poucos profissionais, de bom nível, podem criar, implantar e coordenar uma rede de porte razoável e, dessa forma, gerar bons lucros para os acionistas ou sócios da empresa franqueadora, que não precisarão envolver-se no dia a dia de cada unidade, nem arriscar um grande volume de capital.

### 4.2.4 *Feedback*

Segundo Cherto (2002), a partir de um certo ponto, na existência de uma operação de *Franchising*, é comum que o know-how passe a transitar numa via de duas mãos.

Ou seja: se, no início, é provável que o franqueador seja apenas um fornecedor de tecnologia, a partir de um certo momento, quando seus franqueados mais antigos já se encontram em estágio mais maduro da evolução das respectivas unidades, o franqueador passa também a absorver o know-how desenvolvido ou aperfeiçoado por estes (CHERTO, 2002).

É sempre bom lembrar que o maior sucesso de vendas do McDonald's, talvez a franquia mais conhecida do mundo, é o Big Mac: um sanduíche que foi criado por um de seus franqueados, Jim Delligatti.

#### 4.2.5 Ingresso em novos mercados

O franqueador pode, através do *Franchising*, ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física do franqueado e com o conhecimento que cada um tem dos hábitos e da cultura da região onde vive e trabalha (CHERTO, 2002).

#### 4.2.6 Canal diferenciado para produtos/serviços

Uma marca, ao ser comercializada através dos canais de distribuição normais, corre o risco de se tornar mais uma entre várias outras numa prateleira. Ao estabelecer uma rede de franquias, o produtor tem a oportunidade de criar um ambiente propício para a comercialização do produto, destacando-o frente à concorrência (CHERTO, 2002).

#### 4.2.7 Fortalecimento da marca

Numa operação de *Franchising* bem estruturada, os produtos e/ou serviços comercializados na rede chegam ao consumidor (ou o consumidor chega a eles) envolvidos pelo “clima” que o franqueador considera mais adequado para estimular seu consumo e realçar suas qualidades e, portanto, a imagem institucional da marca (CHERTO, 2002).

Além disso, com a expansão da rede, a marca torna-se mais familiar ao consumidor.

#### 4.2.8 Menos riscos trabalhistas

Tendo em vista que cada franqueado é, em princípio, econômica e juridicamente autônomo e independente do franqueador, é a ele, franqueado, que cabe a responsabilidade pelo pagamento dos salários e encargos e pelo cumprimento de todas as obrigações concernentes aos funcionários que trabalham em sua franquia (CHERTO, 2002).

## 4.3 Vantagens para o franqueado

### 4.3.1 Maior garantia de sucesso

Numa operação de *Franchising* estruturada corretamente, o franqueado adquire o conhecimento necessário à instalação, operação e gestão de um negócio cujo modelo já foi testado e comprovado na prática.

Um bom franqueador, que seja ético, sério, profissional e que não queira colocar em risco a sua marca, terá testado exaustivamente, em uma ou mais unidades piloto instaladas, operadas e geridas pelo próprio franqueador e não por um franqueado-cobaia, o conceito de negócio que o franqueado será autorizado a reproduzir.

Este é um dos motivos pelos quais a probabilidade de sucesso de uma franquia é maior que de um negócio independente.

### 4.3.2 Marca reconhecida

Muitas vezes, a marca do franqueador já é bastante conhecida do público consumidor. Ou, graças aos esforços cooperados de todos os integrantes da rede, tem melhores chances de se tornar mais conhecida do que uma marca nova que esteja na fachada de um único negócio que o empreendedor precisa desenvolver a partir do zero.

### 4.3.3 Facilidade na instalação

Um franqueador, que esteja preparado, de verdade, para cumprir seu papel, preocupa-se em oferecer a seus franqueados todas uma série de benefícios e serviços que facilitam a implantação e o início da operação, especialmente no que se refere a:

- a) assessoria na escolha do ponto comercial;
- b) projeto para a instalação da unidade;
- c) assessoria na aquisição dos materiais, instalações, estoques e insumos;
- d) treinamento e orientação quanto a práticas administrativas e comerciais;

e) mais uma série de outros aspectos do negócio que podem ser e, muitas vezes são, determinantes para o sucesso do mesmo.

#### 4.3.4 Desenvolvimento contínuo

Os franqueadores mais bem estruturados têm condições de coletar informações e sugestões de cada um dos integrantes da rede para, os próprios franqueados de cada rede costumam manter contato entre si para a troca de idéias e experiências com relação aos mais diversos aspectos do negócio.

Aliás, vários franqueados afirmam que, depois de algum tempo nessa condição, quando já absorveram do franqueador as informações e os conhecimentos mais importantes que o mesmo tinha a lhes oferecer, a melhor coisa que a franquia lhes traz é, precisamente, a possibilidade de manter um permanentemente intercâmbio com os demais integrantes da rede, o que garante que cada um aprenda com os demais e que todos trabalhem juntos para o bem e o sucesso da rede como um todo.

#### 4.3.5 Maior poder de negociação

Um indivíduo, ao adquirir uma franquia, passa a obter um poder de negociação próprio de uma rede com inúmeras unidades, o que seria impossível se ele estivesse sozinho.

Devido ao tamanho da rede e à sua perspectiva de crescimento, o franqueado consegue ter acesso a preços reduzidos e condições de pagamento (e, em alguns casos, de entrega também) mais facilitadas e, inclusive, junto a alguns fornecedores com os quais jamais conseguiria fechar uma negociação por conta própria.



## 5 DESVANTAGENS

### 5.1 Do Sistema *Franchising*

#### 5.1.1 Possibilidades de disputa com os franqueados

Segundo Plá (2001), um dos maiores problemas do Sistema de *Franchising* no País tem sido a aplicação da cláusula de não-concorrência, que consta na maioria dos contratos de franquia. Essa cláusula, em tese, protege o franqueado de estar criando a sua própria concorrência, pois impede o franqueado de continuar operando no mesmo ramo – tanto durante a vigência do contrato quanto após o seu término ou rescisão contratual – durante um período de um a dois anos.

No Sistema de *Franchising*, o franqueado recebe muito mais do que um simples direito de uso da marca. Ele recebe informações sigilosas sobre a operação da franquia, que foram desenvolvidas ao longo de anos e com investimentos pesados do franqueador.

Quando o franqueado assina seu contrato de franquia, não está nem pensando em rescindi-lo, é claro. Na fase inicial, ele depende bastante do franqueador e vai assimilando seu know-how. Depois, julga-se independente, e não consegue achar razão para continuar pagando *royalties*. Acha que pode empreender um vôo solo, mas não quer perder a clientela que formou, a equipe que treinou. Então, muitos, resolvem manter-se no mesmo ramo, no mesmo ponto, apenas trocando de bandeira. O contrato que foi assinado traz textualmente que ele não poderia atuar no mesmo ramo por dois anos após a rescisão, então surge a dúvida: é justo, é legal impor este tipo de restrição ao franqueado? (PLÁ, 2001).

A falta de jurisprudência, tanto no que se refere à posição do franqueado quanto à do franqueador, estimula um desrespeito ao que foi combinado entre as partes, que acabam disputando a questão anos a fio na justiça, gerando desgaste financeiro e emocional para os dois lados. Isto ocorre pelo fato de muitos juristas desconhecerem totalmente a natureza de contrato de franquia e, eventualmente, julgarem a cláusula da não-concorrência como inconstitucional, interpretando-a como um cerceamento ao direito de trabalho (PLÁ, 2001).

Muitas empresas com marcas fortes optam por não expandir seus negócios via franchising devido à falta de proteção da cláusula de não-concorrência. Um dos recursos utilizados pelas principais franquias do Brasil e do exterior é o franqueador alugar ou sublocar o ponto para o franqueado. Assim, passa a existir uma garantia adicional na manutenção da

marca naquele determinado ponto comercial, independentemente de existir ou não a cláusula de não-concorrência.

Um recurso extrajudicial seria a empresa franqueadora, logo após o descredenciamento do franqueado, abrir outra unidade bem próxima à anterior, o que não só garantiria a manutenção da clientela, como geraria na região uma concorrência saudável. Os clientes gostam de frequentar locais onde existem diferentes opções. E, dessa forma, a marca franqueada poderia mostrar ao mercado sua força (PLÁ, 2001).

### 5.1.2 Quando o planejamento de marketing não é bem estruturado

De acordo com Plá (2001), um erro clássico que pode ocorrer por parte do franqueador e de seus franqueados é não se prepararem para absorver os custos inerentes a uma campanha promocional de grande impacto. A situação pode ser descrita no exemplo de uma grande empresa franqueadora que investe um ou dois milhões de reais numa campanha promocional e os franqueados não fazem um estoque suficiente de mercadorias para atender à demanda. Ou pior, se recusam a participar da promoção por estarem insatisfeitos com os preços sugeridos, e em muitos casos, aprovados em comum acordo com o franqueador.

Franqueadores e franqueados devem sempre pensar no longo prazo. Campanhas promocionais divulgando preços baixos, apesar de gerarem resultados imediatos, tendem a corroer a imagem de qualidade da marca.

## 5.2 Desvantagens para o franqueador

### 5.2.1 Perda de controle sobre os pontos de venda

Evidentemente, uma empresa que distribua seus produtos e serviços por meio de uma rede de unidades próprias, ou filiais, operadas e geridas por funcionários seus, provavelmente terá maior controle sobre o que se passa em cada um desses pontos de vendas. Afinal, os empregados que trabalham nessas unidades, sejam eles gerentes ou tenham o cargo que tiverem, estão sujeitos a cumprir ordens e podem, até mesmo, ser sumariamente despedidos,

com ou sem justa causa, se não desempenharem seu papel de acordo com a vontade do patrão (PLÁ, 2001).

Já um franqueado não é um empregado do franqueador. É um parceiro, um empreendedor, um dono. Alguém que investe seu tempo, seu dinheiro e seu esforço naquela franquia. Alguém que, pela própria natureza do *Franchising*, tem uma autonomia bem maior que a de um empregado (PLÁ, 2001).

### 5.2.2 Divisão da receita

É comum que as unidades próprias do franqueador (cujo, lucro, reverte integralmente em seu benefício) gerem, para ele, uma lucratividade superior àquela que resulta das franquias (das quais recebe apenas os royalties e não o lucro integral por elas gerado) (PLÁ, 2001).

Contudo, se levar em consideração o risco financeiro infinitamente menor que as franquias representam para o franqueador, quando comparadas às suas unidades próprias, verificaremos que, na maioria dos casos, o retorno que as franquias proporcionam ao franqueador, sobre o capital por ele investido para formatar sua operação de *Franchising*, costuma ser bastante compensador a médio e longo prazos.

### 5.2.3 Retorno a prazos mais longos

Para realizar um bom trabalho no planejamento e na formatação de uma operação de franchising, o franqueador deverá realizar investimentos que somente serão amortizados a partir do momento em que um determinado número de franquias estiver em funcionamento, gerando royalties e outras verbas (CHERTO, 2002).

É evidente que, se a empresa, em lugar de investir na estruturação de uma operação de franchising, utilizar os recursos necessários para implantar um ou dois pontos de vendas próprios, é bem provável que o retorno sobre o capital investido acabe ocorrendo bem mais rápido (CHERTO, 2002).

Contudo, é também evidente que, nessa hipótese, a expansão da rede dessa empresa se limitaria a esses dois, ou quantos sejam, novos pontos próprios, enquanto se o dinheiro fosse investido na estruturação correta de uma operação de *Franchising*, poderia facilmente chegar

a inúmeros pontos. Portanto, a relação custo-benefício, mais uma vez, seria favorável ao *Franchising* (como, no geral, costuma ser).

#### 5.2.4 Risco vinculado à atuação dos franqueados

Ao conceder franquias e permitir a atuação de terceiros (franqueados) dentro da rede, o franqueador expõe a rede à performance de cada franqueado. Uma única unidade que atuar fora dos padrões pode comprometer a imagem da marca e, portanto, a rede como um todo. Daí a importância de o franqueador desenvolver técnicas e ferramentas de acompanhamento dos franqueados em complementação ao suporte prestado (CHERTO, 2002).

### 5.3 Desvantagens para o franqueado

#### 5.3.1 Riscos inerentes à má escolha do franqueador

Há inúmeros riscos que podem resultar de uma escolha malfeita, no que tange ao franqueador a quem o franqueado se vincula. Há franqueadores que nem chegam a se dar conta de que, ao iniciarem a concessão de franquias, estão ingressando num novo ramo de negócios. Ou seja: nem sabem o que significa ser um franqueador (CHERTO, 2002). Conceder franquias é muito diferente de vender ou ministrar cursos de inglês, comercializar livros, roupas ou sapatos, prestar serviços gráficos, servir refeições, etc. Afinal, a franquia é um produto em si mesma. Um produto novo, que muitos franqueadores, não percebem como tal, daí resultando uma série de problemas para seus franqueados (CHERTO, 2002).

#### 5.3.2 Menos liberdade de ação

No geral, pela sua própria operação, o Sistema de *Franchising* implica num mínimo de padronização. O sucesso da rede depende das semelhanças entre as unidades que a compõem. Isso significa que um franqueado geralmente está sujeito a mais limitações do que estaria como sendo dono de um negócio independente (CHERTO, 2002).

### 5.3.3 Risco vinculado à performance do franqueador

Se o franqueador falhar no desenvolvimento de um método, de um sistema, de um produto, de uma campanha publicitária, etc., o franqueado acabará sofrendo as conseqüências (CHERTO, 2002).

### 5.3.4 Risco vinculado à imagem da marca

Qualquer fato (ou boato) que afete a imagem da marca pode afetar (e muitas vezes tem afetado) os negócios de cada uma das franquias (CHERTO, 2002).

### 5.3.5 Limitações à venda do negócio

A seleção correta do franqueado é um dos fatores mais delicados e mais importantes para o sucesso de uma operação de franchising. Sendo assim, é comum que o Contrato de Franquia contenha limitações à transferência, pelo franqueado, dos direitos e obrigações que lhe resultam desse mesmo contrato (CHERTO, 2002).

Para que o franqueado venda ou transfira sua franquia, é normal a exigência de autorização expressa e por escrito do franqueador, que se reserva o direito de aprovar, ou não, o pretendente à aquisição. Essa é uma precaução para que o franqueador possa se certificar de que o candidato à franquia tenha o perfil adequado para fazer do negócio um sucesso (CHERTO, 2002).

### 5.3.6 Limitações na escolha de produtos e de fornecedores

É bem comum que os contratos de franquia estabeleçam, para o franqueado, a obrigação de adquirir certos insumos, serviços, etc., apenas de fornecedores licenciados pelo franqueador, ou, ao menos, que observem determinados padrões e determinadas especificações ditadas pelo franqueador.

## 5.4 Taxas de retorno cobradas pelo franqueador

É importante perceber que os benefícios e serviços que são bancados pelas taxas pagas pelos franqueados costumam ser indispensáveis para o sucesso destes. São essas taxas que permitem que o franqueador ofereça à rede franqueada uma série de benefícios essenciais ao seu desempenho e desenvolvimento.

### 5.4.1 De franquia

De acordo com Plá (2001), a taxa de franquia é o primeiro valor pago pelo franqueado, é a taxa que o franqueado, paga, para receber a cessão de direito do uso da marca, acesso ao *know-how* de operação, assessoria do franqueador na escolha do ponto comercial, treinamento, manuais operacionais, assistência pré-inaugural e, em alguns casos, a campanha de lançamento da unidade franqueada e projetos arquitetônicos.

Para chegar ao valor a ser cobrado do franqueado, o franqueador deve considerar as taxas praticadas no mercado, a reputação da marca, a qualidade dos serviços oferecidos, o conceito de inovação do negócio, além da viabilidade desse valor para o franqueado determinado como alvo (PLÁ, 2001).

No mercado nacional, a taxa de franquia tem variado entre R\$ 3 mil e R\$ 75 mil, dependendo do sistema, do setor e da marca da franquia, e o valor mais freqüente está entre R\$ 20 mil e R\$ 40 mil.

A taxa de franquia só é paga na assinatura do contrato. No caso de renovação contratual, o franqueado, paga, ao franqueador uma nova taxa de franquia, que pode ser um valor pré-fixado ou um percentual sobre a taxa vigente na ocasião. Essa taxa é utilizada, em muitos casos, como remuneração dos custos contratuais, como também das despesas relativas ao projeto de atualização das instalações (PLÁ, 2001).

### 5.4.2 Fundo de promoção

A maioria dos franqueadores chama de fundo de promoção o total da verba de publicidade recebida dos franqueados ao longo do ano. Essa receita advém do recolhimento

da taxa de publicidade paga pelos franqueados e, assim como os *royalties*, representa um percentual mensal sobre o faturamento ou sobre as compras ou um valor fixo determinado pelo franqueador, que detém o controle da arrecadação e utilização da verba publicitária. Normalmente, a taxa de propaganda corresponde de 2% a 7% do faturamento bruto mensal dos franqueados (PLÁ, 2001).

A propaganda é a alma do negócio. O franqueador deve estar consciente de que os custos dessa atividade significam um investimento que estará, pouco a pouco, agregando valor à marca. Partindo desse princípio, as taxas de franquia dos primeiros franqueados deveriam ser revertidas para aumentar a verba publicitária (PLÁ, 2001).

Por ser um recurso advindo de todos os integrantes de franquia, a verba de publicidade dever ser destinada, basicamente, à divulgação institucional da marca e à produção e veiculação de materiais promocionais, evitando-se privilegiar um franqueado em particular. Aconselha-se que cada franqueado se responsabilize pela impressão do material a ser divulgado em sua loja para não haver diferenciações (PLÁ, 2001).

#### 5.4.3 *Royalties*

Os *royalties* representam um percentual mensal sobre o faturamento da franquia ou sobre as compras feitas diretamente ao franqueador ou um valor fixo mensal. Eles remuneram a empresa franqueadora pelo uso contínuo da marca e os serviços prestados de acompanhamento e supervisão de campo (PLÁ, 2001).

As taxas de *royalties* percentuais praticadas no mercado variam de 3% a 10%. Quando o franqueador é também o fabricante dos produtos comercializados pela rede, normalmente, essas taxas já vêm embutidas no custo da mercadoria, o que, em alguns casos, tem gerado conflitos devido à falta de transparência na relação (PLÁ, 2001).

O ideal é a cobrança de um *royalty* mínimo, que, quando utilizado de forma correta e justa, é a melhor maneira de garantir uma receita mínima para o franqueador e, ao mesmo tempo, coibir possíveis sonegações de algum franqueado que não declare a totalidade do seu faturamento. Contudo, isso não quer dizer que a cobrança do *royalty* mínimo não deva levar em conta oscilações inesperadas da atividade econômica, ou até ações da concorrência, que diminuam de forma significativa o faturamento da loja franqueada (PLÁ, 2001).

Diferentemente do conceito quase inflexível de aluguel praticado pela maioria dos shopping Centers, o *royalty* mínimo só deve ser cobrado nos casos em que o franqueado, por

não estar seguindo os padrões e as normas da rede, tem uma queda significativa no faturamento esperado da sua loja. É muito importante o franqueador estipular um *royalty* mínimo de acordo com a sua experiência adquirida ao longo dos anos e que este custo seja o mais próximo possível do valor que viabilize a operação do franqueado.

A cobrança ou não de royalties mínimos depende muito do franqueador, que deve ter a sensibilidade de que este instrumento jamais prejudicará um franqueado dedicado, honesto e, que está sempre á frente do seu negócio.

#### 5.4.4 Financiamento

O sistema financeiro nacional ainda não tem um programa de financiamento que possa atender à demanda de recursos de longo prazo necessários para a abertura de unidades franqueadas (PLÁ, 2001).

Os candidatos à franquia com recursos escassos acabam optando por redes de menor porte que, em muitos casos, não permitem que o franqueado tenha remuneração equivalente à de quando era funcionário de uma empresa (PLÁ, 2001).

O franqueado mais ousado recorre a empréstimos pessoais. Como nesses casos os bancos são muito lentos na aprovação do financiamento, vários franqueados acabam buscando soluções rápidas, porém não muito econômicas. Esses empréstimos informais, muitas vezes, têm juros tão altos que, no médio prazo, impossibilitam o futuro da empresa (PLÁ, 2001).

Os Bancos brasileiros ainda enxergam o franqueado como um negócio individual, não entendendo que, na prática, o que existe é toda uma rede interligada, na qual o franqueador só terá sucesso se os seus franqueados obtiverem êxito financeiro e vice-versa (PLÁ, 2001).

As garantias exigidas pelos agentes financeiros são tão desproporcionais que, na prática, o franqueado acaba optando por um negócio de menor porte e, eventualmente, com maior risco (PLÁ, 2001).



## 6 METODOLOGIA

### 6.1 Proposição

A verbalização de que a franquia é um negócio empreendedor é sustentada pelo fenômeno da propriedade da unidade franqueada por um único dono.

Ao se falar em *Franchising* é comum fazer uma ligação com segurança e garantia, porém, surge uma pergunta: até que ponto é seguro investir em franquia?

Se a concessão de uma franquia engloba a licença de uso de uma marca, a transferência de *know-how* e a prestação de serviços pode-se partir do pressuposto de que o franqueado estará recebendo de pronto uma empresa bem-sucedida e, como tal, possuirá os subsídios necessários para obter o sucesso esperado e ao investir em Sistema de *Franchising*.

No entanto, a maneira exata de se entrar nos negócios costuma ser uma das principais áreas de incerteza na maior parte dos novos empreendimentos. Escolher o negócio certo pode ser fundamental.

Para todos os empreendimentos existem os fatores de vantagens e desvantagens. As oportunidades não são sempre as mesmas, seja nos seus potenciais ou nos seus riscos.

É preciso visualizar e considerar a importância desses fatores durante o processo de tomada de decisão e investimento em um Sistema de *Franchising*.

Deve-se entendê-los de forma objetiva e dentro de um contexto que permita ações reais e efetivas.

Diante desse contexto, surge o interesse por estudar e analisar o tema vantagens e desvantagens sob o ponto de vista de um empreendedor e suas contribuições no processo de tomada de decisão.

Assim, a pergunta básica que reflete o problema de pesquisa a ser analisado neste trabalho é - De que forma a análise das vantagens e as desvantagens podem contribuir, ou não, para o processo de tomada de decisão do ponto de vista de um empreendedor em um Sistema de *Franchising*?

## 6.2 Materiais e métodos

Na abordagem metodológica dada a esse trabalho procurar-se-á entender como os fatores de vantagens e desvantagens podem contribuir para o processo de tomada de decisão de um empreendimento em um Sistema de *Franchising* a partir da comparação de três exemplos de franqueados que escolheram marcas altamente conhecidas no mercado para atuar.

Assim, os critérios básicos utilizados na escolha, levaram a uma organização que tenha:

- a) atuação em São José dos Campos;
- b) setor de prestação de serviços;
- c) uma marca de renome no mercado internacional.

Com base nesses critérios, procurou-se por franquias que reunissem tais características e que estivessem dispostas a colaborar com a pesquisa. Nesta busca surgiu a indicação de organizações de serviços, a qual tem obtido excelentes resultados em termos de participação no mercado e, de uma boa imagem diante do Sistema de *Franchising*.

## 6.3 Coleta de dados

Em função da natureza qualitativa e exploratória do estudo, conforme descrito nos itens anteriores, optou-se por métodos de coleta que permitissem certa flexibilidade no decorrer do processo (BENAVIDES, 2000).

Assim foram utilizados recursos de entrevistas e análises de documentos, de acordo com as características usuais da pesquisa qualitativa. O desenrolar da pesquisa durou dois meses com visita à empresa e levantamento de dados.

O roteiro completo utilizado na condução das entrevistas, encontra-se reproduzido no Plano de Negócio.

O critério para escolha do entrevistado que se desejava analisar foi de acordo com a disponibilidade do indivíduo que seria o respondente. Assim, as informações referentes ao processo estratégico da organização foram coletados, junto ao administrador das empresas.

## 6.4 Tratamento dos dados

A partir das entrevistas realizadas, e analisando-se as informações coletadas.

Nessa fase, os dados foram classificados e ordenados colocando-os nas formas, de acordo com os objetivos do plano de negocio. Quanto ao tratamento dos dados foram adotadas as seguintes medidas:

- a) foi dada atenção especial à análise qualitativa dos dados, com ênfase no conteúdo das entrevistas e dos questionários com perguntas abertas e fechadas respondidas, de modo a poder comparar o referencial teórico;
- b) sendo utilizados procedimentos estatísticos para o tratamento de dados, com a elaboração de um plano de negocio de um Hotel na região.

## 7 PLANO DE NEGÓCIO

### 7.1 Vantagens e desvantagens do ponto de vista do investidor

	Vantagens	Desvantagens
<b>Franquia Hotel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia de crescimento – conseguido por meio do aumento das vendas através dos canais de distribuição</li> <li>- Estratégia de economia em escala e diferenciação de produtos. (negociação junto aos fornecedores para toda a rede).</li> <li>- Marca reconhecida internacionalmente.</li> <li>- Estratégia de preços diferenciados perante aos clientes.</li> <li>- Nome associado à qualidade de serviços.</li> <li>- Atuação nos países: No Brasil, Argentina e Chile.</li> <li>- Assessoria na área de Projetos.</li> <li>- Transparência na apresentação de Resultados.</li> <li>- Não exige experiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impossibilidade de participar do processo de tomada de decisão da rede.</li> <li>- Regras de atuação contratual contestadas pelos franqueados. (Imposição de: local, data de inauguração, onde, como e quando iniciar as operações).</li> <li>- Consultoria insuficiente na área trabalhista.</li> <li>- Falta de apoio jurídico no tratamento com funcionários.</li> <li>- Metas de venda à cumprir</li> </ul>

## 7.2 Análises da franquia

Respostas das perguntas do questionário. (APÊNDICE A)

	<b>Fatores</b>	<b>Hotel</b>
<b>1</b>	Estratégias	- Crescimento / Expansão (aceita opiniões de seus franqueados).
<b>2</b>	Definição de metas estratégicas	- Participativas - Aceita sugestões.
<b>3</b>	Locação	- Utiliza a locação e a sublocação
<b>4</b>	Ponto de Venda	- Próprio. - A franquia auxilia na escolha do melhor local.
<b>5</b>	Propaganda e Marketing	- Determinada pela matriz.
<b>6</b>	Investimento Inicial	- R\$ 75.000,00 (por investidor)
<b>7</b>	Tempo de Retorno sobre Investimento.	- 94 meses (sem considerar a valorização do imóvel)
<b>8</b>	Principais custos das taxas dos franqueados	- Taxas de Incentivos variando de 9% a 12% sobre o Lucro Operacional Bruto (GOP) - Uso da Marca: 2% da Receita Bruta - <i>Know-How</i> - 1% Sobre a Receita Bruta - Central de Reservas 5% sobre a reserva por efetiva
<b>9</b>	Principais custos do franqueado	- Taxas (Uso da Marca, Central de Reservas, <i>Know-How</i> , Central de Reservas) - Tributação. - Administrativas (Folha de Pagamento, despesas gerais).
<b>10</b>	Proteção ao Franqueado em caso de: - mudança de acionista; - faturamento mínimo; - falência do franqueado	- a rede oferece aos seus franqueados balanços e demonstrações financeiras que permitem o acompanhamento de sua idoneidade financeira.

<b>11</b>	Defesa do Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direito de proteção por riscos causados por produtos ou serviços perigosos;</li> <li>- acesso a informações inadequadas;</li> <li>- direito à reparação de danos sofridos em decorrência da relação de consumo;</li> <li>- publicidade contra propaganda enganosa</li> </ul>
<b>12</b>	Apoio Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oferece apoio jurídico no que concerne à marca</li> </ul>
<b>13</b>	Consultoria/Visitas de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oferece apoio jurídico no que concerne à marca, porém o franqueado deve ter uma assessoria por meio de um advogado.</li> <li>- financeiras;</li> <li>- administrativa</li> </ul>
<b>14</b>	Retorno do Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1,07% do investimento inicial (média mensal)</li> </ul>
<b>15</b>	Treinamento dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento é efetuado pelo gerente de departamento com material fornecido pelo franqueador.</li> </ul>
<b>16</b>	Controle / Auditoria do franqueador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envia seus auditores disfarçados de clientes.</li> <li>- Gestão de Processos</li> </ul>
<b>17</b>	Consultorias / Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiras</li> <li>- Administrativas.</li> <li>- Frequentes – ocorrem sem agendamento</li> </ul>
<b>18</b>	Prêmios por Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualmente prepara convenções para premiação de melhor desempenho de toda a rede motivando todos os franqueados.</li> </ul>

### 7.3 Análise macro ambiente turismo e hotelaria

Com intuito de fornecer dados relevantes sobre as tendências do turismo e hotelaria e para subsidiar o desenvolvimento da formulação estratégica e do Plano de Negócios, compilamos algumas informações que ajudarão o processo de análise.

A Crise Mundial a que estamos assistindo aponta para desaceleração econômica global de aproximadamente 1%, segundo analistas do Fundo Monetário Internacional (FMI). Isso por um lado significa fuga de capitais dos países emergentes; de junho a setembro de 2008 estes países perderam USD 25,0 bilhões em investimentos. Por outro lado a retração na demanda internacional significa queda nas exportações brasileiras, estimada pelo Banco Central em 0,8% (USD 800 milhões). No plano interno a economia está aquecida e temos reservas internacionais capazes de segurar a disparada do dólar por algum tempo.

Sabemos que a hotelaria depende em grande parte do mundo dos negócios internos e externos, já que estamos em uma economia global, portanto, uma desaceleração prolongada deverá nos afetar a médio prazo, mesmo assim a previsão do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) até o final do ano de 2008 é de 5,17% e 2009 a estimativa é de 3,6.

Para se ter idéia da importância do turismo no mercado nacional, hoje é o quinto principal produto na geração de divisas de moedas estrangeira para o Brasil, disputando a quarta posição com a exportação de automóveis.

Estudos da Associação de Executivos de Viagens Corporativas, apontam queda nas viagens corporativas para 2009; segundo a entidade, 64% das 131 empresas que responderam à enquete declararam que vão gastar menos ou planejam gastar o mesmo valor em viagens em 2009 enquanto 36% informaram que devem ampliar seus gastos.

A principal razão da redução de viagens, segundo os pesquisados, é uma combinação entre as incertezas da economia norte-americana e o incremento nos custos dos combustíveis (47%). Já 36% disseram que as razões foram mudanças internas da empresa e ajustes no foco dos negócios. Quanto à categoria das viagens, 39% declararam que serão cortados os encontros que requerem viagens domésticas enquanto 16% reduzirão viagens internacionais. Já 31% informaram que as mudanças serão gerais, em todas as categorias de viagens.

Verificando o mercado aéreo com fusão da Gol e Varig, o duopólio na aviação nacional entre Gol e Tam continua; as duas juntas representam 93% do transporte aéreo no país. Mesmo com a entrada da Azul em 2009 o quadro não deverá apresentar alterações significativas no primeiro ano o que para hotelaria é um limitador de mercado

Portanto com a desaceleração da economia para 2009, o hotel precisará ser agressiva com a concorrência para que o seu *market share* não seja afetado.

Em 2007, houve um investimento do Ministério do Turismo (MT) de R\$ 1,67 bi , sendo que os recursos foram aplicados em todas as Unidades da Federação. A infra-estrutura pública de apoio ao Turismo recebeu a maior fatia: R\$ 1,15 bilhões, sendo R\$ 865 milhões por meio de emendas parlamentares e R\$ 287 milhões via orçamento do MT..

Em 2003, o orçamento do MT era de apenas R\$ 380 milhões, enquanto que em 2008 este valor chegou a R\$ 2, 7 bilhões, crescimento de 710% em 05 anos.O faturamento do turismo em 2007 segundo informações do MT foi de R\$ 34,1 bilhões e há uma previsão de crescimento de 16,7% em 2008, um cenário otimista para o mercado nacional.

Segundo dados do MT de 2007, 18% da demanda internacional do Brasil é do mercado Argentino, 14% dos Estados Unidos e 6% de Portugal, se considerarmos os dados da BTH os dados não são muito diferentes 17% dos hóspedes vem dos Estados Unidos, 15% da Argentina e 8% do Japão e Alemanha, Portugal aparece com 3% dessa representatividade.

O fluxo de demanda turística originada dos países do primeiro mundo não se abala com as oscilações do real frente às suas moedas nacionais, ou seja, mantém inalterada a paridade do poder de compra uma vez que os preços praticados já estão globalizados e seguem a tendência mundial. Esta é uma demanda exigente e que traz consigo o conhecimento da prestação destes serviços em outras localidades no mundo atual.

A estimativa até 2015 é a entrada de 10 milhões de estrangeiros por ano, e um consumo aproximado de US\$ 8,5 bilhões, o que exigirá uma estrutura de serviços cada vez mais competitiva e ágil, e, principalmente no que tange aos serviços de hospedagem, receptivo e eventos, não esquecendo do binômio preço/qualidade.

Analisando o mercado de negócios, segmento predominante o Brasil como único país latino-americano figurando entre os 10 países que mais sediam eventos, enxergamos uma excelente oportunidade de investimento no que diz respeito a roteiros e serviços alternativos, desenvolvendo roteiros culturais e compras para aproveitar a visita do turista de eventos , de forma que ele permaneça mais dias nos hotéis.

De acordo com a *International Congress and Convention Association* (ICCA), a mais importante entidade internacional do setor, o Brasil assegurou a 8ª posição no ranking mundial com 209 eventos internacionais realizados em 2007. O País é o líder na América Latina e, nas Américas, só fica atrás dos EUA. Desde 2003, o país subiu 11 posições no ranking da ICCA – naquele ano era o 19º colocado, com 62 eventos.



Segundo informações da Ubrafe, o calendário de 2009 conta com 148 feiras, mas dado a antecedência do calendário (agosto –2008), esse número pode chegar até 172 feiras de negócios, São Paulo figura com 75% das Feiras no Brasil .Do total do público de eventos de SP, 89,8% vem para as feiras de negócios.

Com esses dados, a hotelaria avança para um cenário de fortalecimento levando-se em consideração os resultados otimistas que a hotelaria brasileira vem apresentando nos últimos anos em relação às receitas operacionais. Para se ter uma idéia deste avanço, em 1998 este segmento gerou uma cifra de R\$ 3,5 bilhões e em 2007 já alcançou o patamar de R\$ 8,3 bilhões, representando um crescimento médio anual de 9,91%.

Estes resultados atraem muitos investidores, aumentando a concorrência no Brasil e impulsionando a necessidade de uma gestão interna e mercadológica eficaz, e a conseqüente preparação da mão-de-obra, por meio de sua qualificação e aumento de sua produtividade.

Apesar de o cenário ter sido positivo até o momento, é necessário um constante monitoramento avaliando a todo o momento o mercado em relação às inovações tecnológicas disponíveis. Investir e aperfeiçoar o sistema de avaliação dos serviços prestados e dos processos produtivos é um ponto de partida para aqueles que desejam continuar na vanguarda do setor.

Aumento da produtividade, do capital e do trabalho exige inovações na gestão de recursos humanos, no relacionamento humano dentro da empresa, com seus clientes e fornecedores, além da introdução de ferramentas tecnológicas adequadas ao funcionamento do segmento hoteleiro.

Dados do Grupo TMC do 1º semestre de 2008, mostram o share das principais redes hoteleiras. Com 292.678 room nights e R\$ 47,46 milhões em vendas, a Accor lidera o share da hotelaria nacional entre as sete agências filiadas à TMC Brasil, com participação 16,41% e 24.000 uhs. Nas demais colocações seguem Atlântica, com R\$ 33,44 milhões em vendas (11,57% de participação) e 11.000 uhs, Blue Tree em terceiro lugar, com R\$ 13,69 milhões em vendas (4,74%) e 4202 uhs, Sol Meliá, com R\$ 8,81 milhões em vendas (3,05%) e 3759 uhs, Transamérica, com R\$ 5,54 milhões em vendas (1,92%) e 3914 uhs , Estanzuela, com R\$ 4,74 milhões em vendas (1,64%) e 1020 uhs.

Informações da concorrência:

- a) Accor - investimento de US\$ 250 milhões (até 2012) , 35 novos hotéis no Brasil até 2010, especialmente nas bandeiras Mercure, Ibis e Formule I – inauguração recente do Mercure Macaé (ago 2008), previsões : Mercure Goiania (2009) e Ibis e Novotel Buenos Aires (2009);

- b) Atlântica - previsão de 04 hotéis no interior paulista até final de 2008, expansão pautada na administração ou franquia, e, fortemente, pela conversão de bandeiras, uma modalidade de conquista de market share que se transformou em especialidade da companhia, totalizando mais 25 take overs nos últimos 10 anos, previsões de inauguração: Go inn Cidade Universitária (2º sem 2008);
- c) Meliá - perda de mercado e de hotéis business. Com a recuperação da hotelaria paulista, tem se estabilizado e mantido seus hotéis. Expansão no Brasil com investimento próprio. Construção de dois novos hotéis: Bahia e Rio Grande do Norte;
- d) Pestana - forte investimento próprio, vai se consolidando, mas está migrando para investimentos com lançamento imobiliário – vendendo lofts (Salvador), investindo fortemente em time sharing. Previsão de inauguração: Pestana Bahia Lodge (2º Semestre de 2009);
- e) Sheraton - bandeira Sheraton volta a SP e assume WTC com 296 aptos. Sheraton está renovando sua marca histórica e continua sua agressiva expansão internacional agregando mais 54 hotéis e 20.000 apartamentos até 2009;
- f) Chambertin - comprada em janeiro de 2008 pelo grupo GP Investimentos, adquiriu 03 hotéis da rede Luxor e NH Della Volpe. Até o final do ano de 2008 terá 4 hotéis em CW e 01 em Angra, totalizando 24 hotéis em todo Brasil, o grupo é muito forte e investirá agressivamente no segmento hoteleiro.

Em relação à concorrência, para se destacar no mercado, faz-se cada vez mais necessária a criatividade para que o hotel se destaque e seja diferente dos demais. Ainda mais se levarmos em consideração a homogeneidade dos serviços entre os hotéis que forçam para baixo os preços de mercado e, portanto reduzem a lucratividade, por esta razão as empresas devem se concentrar em estratégias que tornem suas curvas de demanda mais inelásticas facilitando o poder sobre a determinação dos preços.

O fundamento para a diferenciação de produto é tornar a demanda menos elástica (inelástica), dando ao produto mais espaço para aumentar os preços, vendas e lucros. O primeiro passo é criar e aumentar a lealdade da marca agregando valor ao serviço prestado através do constante aperfeiçoamento no conjunto dos processos. É preciso fazer com que os clientes visualizem a “qualidade” do produto e não apenas o preço final a ser pago.

Outra premissa para aumentar a participação no mercado e a lucratividade é a liderança de custo e de preço. Em relação aos custos a empresa deve utilizar seu poder de

barganha junto aos fornecedores para auferir redução nos preços dos insumos e conseqüentemente na sua cesta de custo de produção dos serviços prestados. Atualmente, as empresas também vêm adotando a diferenciação de produto a partir dos apelos originados em Joanesburgo durante a conferência mundial sobre o meio ambiente, dentre as quais destacamos o respeito e a conservação dos insumos naturais e culturais das localidades receptoras de visitantes. Do projeto de construção do empreendimento hoteleiro ao uso correto dos insumos naturais, tais como o aproveitamento da água utilizada dentre outros, provocam reações e geram impressões positivas nos clientes.

A personalização dos serviços ao cliente, apesar do custo adicional que este tipo de produção apresenta, deve estar na proposta de diferenciação de serviços que a hotelaria tende a adotar. O princípio fundamental que definirá as empresas que irão liderar o mercado será o aperfeiçoamento dos serviços ecologicamente corretos alinhados com a qualidade, preço justo e diferenciação de produto.

Para os mais céticos e preocupados com o rápido retorno do investimento (*pay-back*) os serviços ecologicamente corretos podem parecer estéreis. Ao contrário, para os investidores de visão no longo prazo, a tendência de absorver o uso de novas tecnologias limpas tem sido a tônica, mesmo que o retorno possa vir o mais longo prazo, porém com a sustentabilidade do meio-ambiente e a melhoria da qualidade de vida da população.

Não devemos esquecer o conceito *omotenashi*, que é fazer as coisas com a alma e o coração. Não só atender por atender, atender com alegria.

Outro ponto muito importante e que deve ser desenvolvido cada vez mais é o espírito de inovação. Temos que ter ciência de que se não mudarmos ou inovarmos com a velocidade e a qualidade que o mercado exige, ficaremos para trás, mudanças essas que não subentendem apenas economia e tecnologia, mas, principalmente a maneira de enxergar o mundo.

#### **7.4 Análise das perspectivas de desenvolvimento econômico de negócios do empreendimento (hotel) em termos locais e regionais**

As perspectivas de desenvolvimento econômico de negócios do empreendimento em termos locais e regionais são extremamente favoráveis.

O complexo industrial de São José dos Campos, que conta com 1.251 indústrias e emprega cerca de 47 mil pessoas, destaca-se no cenário nacional pelo forte desempenho nos

seguintes setores, e suas respectivas cadeias produtivas: automotivo, de telecomunicações, aeroespacial e de defesa, setor químico-farmacêutico e de petróleo. Entre as empresas locais, destaca-se a Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer), uma das maiores exportadoras do Brasil, que alterna com a Petrobrás como o primeiro item da pauta de exportações, quarta empresa fabricante de aviões comerciais no mundo, líder no segmento de aviação regional. A nacionalização da produção da empresa tende a crescer à medida que novos fornecedores internacionais de peso vão instalando-se na região, como ocorreu com Pilkington Aerospace (britânica), Sobraer/Sonaca (belga) e a Gamesa (espanhola).

O Consórcio High Technology Aeronautics (HTA), formado por 11 empresas, reúne exportadoras de aeronaves, fornecedoras da Embraer e da espanhola EADS-Casa.

O município conta também com outras grandes empresas, como: Refinaria Henrique Lage – Revap da Petrobras, General Motors, Monsanto, LG Philips, Ericsson, Johnson & Johnson, Kodak, Panasonic, Hitachi, Johnson Controls, Tectelcom, TI Automotive, Eaton, Parker Hannifin, Orion, Heatcraft, BBA Bidim, Crylor, Radicifibras. O Distrito Empresarial das Chácaras Reunidas concentra empresas de micro, pequeno e médio portes que, em sua maioria, são terceirizadas de grandes indústrias locais.

São José dos Campos é o segundo maior exportador do país, superado apenas pela capital paulista. O valor das exportações de São José é apenas de US\$ 17 milhões menor que o apurado pelo município de São Paulo. Contudo, a balança comercial da capital é negativa em mais de US\$ 1,1 bilhão, em função do volume das importações realizadas. São José registra um saldo de US\$ 303 milhões no comércio internacional, tendo importado US\$ 867 milhões no período.

Os produtos que mais contribuíram para esse desempenho do aumento da exportação foram aviões, automóveis e partes desses equipamentos, além de componentes para helicópteros, herbicidas e materiais cirúrgicos. Os principais destinos são EUA, Itália e China. Duas cidades caracterizadas pelas extensas reservas de minério aparecem em terceiro e quarto lugares entre os maiores exportadores do país estão Parauapebas (PA) e Itabira (MG). No Estado de São Paulo, Santos e São Bernardo do Campo estão em oitavo e nono lugares, respectivamente, considerando os dados do trimestre.

## **7.5 Vocação do turismo local (turismo/lazer)**

O turismo a cada dia está presente no cotidiano do mundo globalizado, é apontando como uma das atividades mais importantes do setor de serviços do novo milênio, e faz necessário a ampliação de sua visibilidade e apresentar-se como fator transformador de uma sociedade ou região. Também é visto como um elemento de integração da população local e os turistas, enriquecimento humano de ambas as partes, tendo como base a reconstrução, manutenção e valorização do patrimônio natural e cultural, colaborando ao respeito nos valores biológicos, físicos e culturais da localidade.

Uma vez que o turismo envolve todos os demais setores em uma localidade, o turismo acaba dependendo deles também, entende-se que tudo o que ocorrer no setor interferirá nos demais, sua prática deverá ser feita de forma sustentável que garanta melhorias para a localidade receptora.

A cidade de São José dos Campos está localizada em uma área privilegiada no eixo Rio de Janeiro a São Paulo as duas maiores regiões metropolitanas do país e ainda próxima da Serra da Mantiqueira e Litoral Norte, compreende-se o Circuito Tecnológico Cultural – próximos aos municípios de Caçapava, Jacareí, Pindamonhangaba e Taubaté, que oferecem passeios rurais e arquitetura com construções históricas. Segundo a Organização da Nações Unidas (ONU), somos a 25ª cidade em qualidade de vida sendo que mais de 60% do território do município é Área de Proteção Ambiental.

O município de São José dos Campos possui atrativos turísticos notórios, fácil locomoção e uma boa estrutura hoteleira e sua infra-estrutura é capaz de atender os turistas de negócios dos segmentos de institutos de pesquisa, empresas ligadas à área tecnológica industrial, maior pólo aeroespacial da América Latina e fabricação de automóveis.

Os eventos locais também fazem parte deste crescimento deu-se as feiras de negócios que acontecem como o Expo Aero Brasil, Construvale, Feissecre, Semana de Tecnologia, Estilo Noivas, entre outras. Estima - se aproximadamente mais de doze grandes eventos e cinco de pequeno porte, realizados em espaços como o Parque da Cidade, Parque Tecnológico e no Espaço Cassiano Ricardo.

São José dos Campos é constituído por mais dois distritos: Eugênio de Melo, encontram-se casas residenciais e empresas como a Heatcraft, Embraer (Eleb), Orion S.A; e São Francisco Xavier que representa São José dos Campos no Circuito Mantiqueira, oportunidade mais plausível que temos com relação ao turismo Lazer.

É uma oportunidade a ser trabalhada no sentido uma noite a mais ou até mesmo como oferta aos familiares que acompanham o turista a negócios. Mas, novamente, é necessário o apoio de um bom receptivo, assim como continuar trabalhando a infraestrutura do destino cujo acesso ainda é precário.

Segundo a Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), o turista que viaja à negócios gasta diariamente o dobro do turista que viaja a lazer, cerca de U\$ 150,00. Isto acontece porque a trabalho o turista não mede muito seus gastos, ou seja, não é ele propriamente que desembolsa pelos serviços. Isto é maior circulação de moeda em nossa cidade promovida pela indústria limpa e silenciosa do turismo. O chavão de que o turismo é bom para a cidade quando é bom para quem mora nela é também uma realidade em São José dos Campos. A atividade é quase despercebida, porém de imensurável valia para o município. É composta de 52 segmentos da economia e cada dólar investido no setor resulta em seis de retorno segundo pesquisas.

## **7.6 Tendência da hotelaria na região de São José dos Campos**

São José dos Campos pelo fato de ser um dos centros mais desenvolvidos no estado de São Paulo, com uma renda econômica estável e um porte de infra-estrutura compatível com a sua extensão territorial, é um forte atrativo para as redes hoteleiras, contudo há exigência dos serviços oferecidos, sobretudo no que se refere à hospedagem, implica na preocupação com a abordagem de aspectos intimamente relacionados ao planejamento estratégico da hotelaria local.

O crescimento do mercado industrial em São José dos Campos, faz necessário o aumento de fluxos de turistas / visitantes na cidade, fortalecendo a economia local e gerando novos negócios.

Atualmente em São José dos Campos possui entorno de 3000 leitos com categorias de hotéis diferenciadas, consiste grande fluxos de turismo de negócios para hotéis, estão localizados nos centros urbanos e próximos a Rodovia Pres. Dutra.

O município possui grande dependência do comércio e da indústria para manter a estabilidade de sua economia. Sendo assim, a cidade atrai um significativo número do público que viaja a negócios, gerando um aumento na procura deste tipo de empreendimento na área de hotelaria.

Segundo o Conselho Municipal de Turismo (Comtur) da cidade de São José dos Campos, as procedências dos turistas que vem para a cidade são:

- a) 50.3% estado de São Paulo (capital, Campinas);
- b) 25.7% outros estados (Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Bahia);
- c) 24.0% países: Estados Unidos (42.0%), França, Itália, Paraguai, Argentina, Escócia, Alemanha e Chile (não dado percentual).

<b>MERCADO EMISSOR</b>	<b>RN / Total</b>	<b>MERCADO EMISSOR</b>	<b>RN / Total</b>
<b>10 maiores Cidades</b>		<b>10 maiores Países</b>	
São Paulo	56%	Brasil	66%
Rio de Janeiro	25%	Estados Unidos	10%
Belo Horizonte	4%	França	6%
Campinas	3%	Espanha	4%
Porto Alegre	2%	Japão	3%
Curitiba	2%	Colombia	3%
Brasília	2%	Portugal	3%
Jataí	2%	México	2%
Recife	2%	Alemanha	2%
Caxias do Sul	1%	Austria	1%

Fonte – Comtur. Elaborado autor, 2009.

A maioria dos turistas são homens (72%), em grande parte, funcionários de empresas brasileiras que vem para negócios. Permanecem até três dias na cidade e visitam bares, restaurantes e shoppings. O turista vem para a cidade sozinho, de carro próprio ou avião e permanecem nos hotéis da cidade.

Para a Prefeitura de São José dos Campos, o turismo de negócios tornou-se vocação e principal foco dos hotéis da cidade, que recebem atualmente cerca de 400 estrangeiros por semana, vindos de várias partes do mundo, por estabelecer complexo de industrial, somente no primeiro semestre de 2007 este ramo de atividade cresceu 40% no município, grande parte desse crescimento se deu graças aos muitos eventos e feiras de negócios realizados na cidade. Vale citar que a concorrência tem sido fator para a mudança de estilos gerenciais, controles de custos e melhoria na qualidade dos serviços nos hotéis e, principalmente, o trabalho de profissionais com conhecimento técnico suficiente para avaliar o mercado e propor formas de gerenciamento que diferenciem determinada organização das demais.

## 7.7 Principais diferenciais vantagens e desvantagens

HOTEL	2 PRINCIPAIS DIFERENCIAIS (Hotel SJCampos comparado aos principais concorrentes)	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Hotel São José dos Campos</b>	O <i>Hotel São José dos Campos</i> é será o mais novo hotel na cidade, com construção recente e projeto arquitetônico moderno, dando valorização a espaços amplos, iluminação natural e a harmonização dos elementos decorativos. Oferece a maior diversificação de categorias de apartamentos dentre todos os hotéis da cidade, podendo assim, atender diversos níveis de hóspedes (desde chefes de estados a representantes comerciais). Também possui o maior centro de convenções em hotel da região do Vale do Paraíba, sendo que este é totalmente adaptado aos portadores de necessidades especiais.	Maior centro de convenções em hotel no Vale do Paraíba, com capacidade para receber, simultaneamente, até 635 pessoas (utilizando todas as salas disponíveis em formato auditório)	Número reduzido de apartamentos com camas twins, reduzindo capacidade de acomodação de hóspedes em convenções ou grupos
		Único hotel da região com centro de conveções adaptado para <i>handcaps</i> , e grande valorização da iluminação natural nas salas de convenções.	Estacionamento com capacidade de vagas pequena
		Infra-estrutura nova, recém instalada, moderna e alinhada com tendências atuais de arquitetura.	Área de lazer restrita e pouco atrativa
		Cinco categorias de apartamentos, oferecendo flexibilidade de valores e maior capacidade em atendimento das necessidades de nossos clientes.	Restaurante com capacidade de atendimento menor do que a capacidade máxima do hotel para eventos e hospedagens.



<b>Concorrente 1</b>	Hotel preferencial dos altos executivos das grandes empresas da região e bastante prestigiado pela comunidade local. As instalações são a extensão do escritório do executivo e as opções de conforto e lazer aliviam a rotina diária dos homens e mulheres que viajam a negócios. Oferece um ambiente casual e serviço eficiente. Possui amplo centro de convenções, com sala em formato anfiteatro, 7 opções de salas e capacidade para até 334 pessoas em auditório.	Localização estratégica, às margens da Rodovia Presidente Dutra, oferecendo maior acessibilidade e visualização do empreendimento.	Apesar maior acessibilidade a localização, às margens da rodovia Presidente Dutra, também oferece menor segurança.
		Proximidade ao shopping <i>Center Vale</i> .	Infra-estrutura antiga, sem investimentos em renovação ou modernização recentes.
		<i>Foyer</i> com capacidade para até 425 pessoas.	
		Restaurante <i>Amaranto</i> , com vista panorâmica e conceituado na cidade. Possui lobby bar em operação, o que oferece aos hóspedes uma opção adicional em gastronomia.	Apesar de seus apartamentos serem suítes, estes não recebem investimentos para renovação infra-estrutura e modernização.
<b>Concorrente 2</b>	Localizado a 1 hora de São Paulo, do litoral norte Paulista e de Campos do Jordão. Apartamentos Novation, o mais novo conceito de modernidade e inovação da rede Novotel. Acesso à internet banda larga em todos os apartamentos, wi-f em áreas sociais, fitness, sauna, massagem e piscina. Serviço de Quarto - 24 horas. Áreas verdes, playground, mini golf e estacionamento gratuito. Total de 144 apartamentos,	Margens da Rodovia Presidente Dutra, oferecendo maior acessibilidade e visualização do empreendimento.	Mesmo sendo próximo a Rod. Pres. Dutra, o acesso possui dificuldades também oferece menor segurança.
		Proximidade ao shopping <i>Center Vale</i> .	Infra-estrutura antiga, com carpetes e azulejo continuam gastos.
		Possui área para evento externo "quiosque", próximo a piscina, que oferece aos clientes gratuitamente.	
		O restaurante organiza todas os domingos a feijoada, muito conhecida em SJCampos.	Possui duas categorias, sendo luxo e um apartamento presidencial com tamanho .

<b>Concorrente 3</b>	O hotel possui programa de fidelidade com seus hospedes, direcionado ao publico bussiness e internet free para todos os hospedes.	Fácil acesso a via Dutra e localizado no complexo viário da cidade	Todos os apartamentos são do mesmo padrão
		Em frente ao shopping Colinas e a melhor churrascaria da cidade	Salas de evento com capacidade para no máximo 200 pax e Foyer em frente a recepção
		Estacionamento para até 250 veículos	Falta de apartamentos conjugados

Fonte – Autor. 2009.

## 8 ANÁLISE SWOT

Através da análise *Swot*, realizei primeiramente uma análise do ambiente externo da organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se de uma análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. As fontes para esta análise serão tiradas da grande imprensa, dos órgãos governamentais, dos indicadores financeiros, das organizações correlatas e das revistas e associações especializadas no seu campo de atuação.

E a outra parte da análise *Swot*, trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno. Assim, quando percebe-se um ponto forte, devemos ressaltá-lo ainda mais e quando percebemos um ponto fraco devemos agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos.

A Análise *Swot* é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional.



MATRIZ SWOT - ESTRATEGIAS

OBJETIVOS GERAIS		O P O R T U N I D A D E S							A M E A Ç A S			
1	Alargar ou superar os valores de lucro mínimo estabelecidos para a administração	Avulsas participações de interesse no turismo e na natureza	Buscar parcerias com empresas e instituições locais e nacionais	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos
2	Alargar ou superar metas do plano de expansão	Alargar ou superar metas do plano de expansão	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
3	Alargar ou superar as metas de renovação física e humana dos hotéis	Alargar ou superar as metas de renovação física e humana dos hotéis	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
4	Encantamento dos clientes existentes, investidores e colaboradores	Encantamento dos clientes existentes, investidores e colaboradores	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
5	Aumentar o conhecimento e reconhecimento da marca hotelaria no Brasil e no exterior	Aumentar o conhecimento e reconhecimento da marca hotelaria no Brasil e no exterior	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
6	Implementar gestão de riscos	Implementar gestão de riscos	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
7	Gestão eficiente, eficaz e profissional	Gestão eficiente, eficaz e profissional	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
8	Credibilidade para a melhoria social e preservação do meio ambiente	Credibilidade para a melhoria social e preservação do meio ambiente	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
9	Aumentar market share da unidade com relação aos demais hotéis de sua categoria na região	Aumentar market share da unidade com relação aos demais hotéis de sua categoria na região	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
10	Melhor serviço para eventos, em geral, no Vale do Paraíba	Melhor serviço para eventos, em geral, no Vale do Paraíba	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
11	Áreas de eventos e locais adaptados para "nadaipur"	Áreas de eventos e locais adaptados para "nadaipur"	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
12	Melhor vista de acesso à Sítios dos Campos em excelente estado de conservação e acessibilidade	Melhor vista de acesso à Sítios dos Campos em excelente estado de conservação e acessibilidade	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
13	Área para eventos com excelente panorama panorâmico (pôr do sol, alto, formação natural, acordes (posso mudar))	Área para eventos com excelente panorama panorâmico (pôr do sol, alto, formação natural, acordes (posso mudar))	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
14	Único hotel de sua categoria, em sua região, com apartamentos boutique	Único hotel de sua categoria, em sua região, com apartamentos boutique	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
15	Hotéis com maior número de categorias de apartamentos em sua região, parâmetro: Amor diabo, Hotel de Bóccas	Hotéis com maior número de categorias de apartamentos em sua região, parâmetro: Amor diabo, Hotel de Bóccas	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
16	Localização privilegiada no vale, com acesso a pontos turísticos locais e ao centro da cidade	Localização privilegiada no vale, com acesso a pontos turísticos locais e ao centro da cidade	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
17	Qualidade em atendimento (CDA, da Maria Hotters?)	Qualidade em atendimento (CDA, da Maria Hotters?)	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
18	Área de lazer para as famílias, com piscina sem aquecimento/ climatização	Área de lazer para as famílias, com piscina sem aquecimento/ climatização	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
19	Número de apartamentos bem reduzidos	Número de apartamentos bem reduzidos	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
20	Proximidade com a capital paulista	Proximidade com a capital paulista	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
21	Proximidade com centro gastronômico de São José dos Campos	Proximidade com centro gastronômico de São José dos Campos	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
22	Capacidade do estacionamento reduzida e com nº de vagas insuficientes para atender capacidade total do hotel em eventos	Capacidade do estacionamento reduzida e com nº de vagas insuficientes para atender capacidade total do hotel em eventos	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	
23	Falta de nível de obra qualificados e capacidade na região	Falta de nível de obra qualificados e capacidade na região	Constituição da grande rede turística	Presença marcante no segmento de eventos	Forte economia local	Condições de infraestrutura turística	Grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte	Empreendimento único no mercado	Empreendimento único no mercado	Presença consolidada de hotéis e restaurantes	Concorrentes diretos	

## **9 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO MENSAL**

Através do demonstrativo de resultados estou procurando demonstra o desempenho econômico da empresa, ou seja, demonstrei que no período de um ano a empresa teve lucro.

Sendo esse demonstrativo uma bússola da atividade econômica, indicando em que direção a empresa está indo e fornecendo parâmetros para tomadas de decisões estratégicas e operacionais ou até mesmo me informando que o negócio é viável.

**DEMONSTRATIVO DO RESULTADO MENSAL**  
**HOTEL EM SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

Orcado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agos	Set	Out	Nov	Dez	Acumulado / Ano
Número de Apartamentos disponíveis no Pool / Dia:	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Número de Apartamentos disponíveis no Pool / Mês:	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875	46.485
Número de apartamentos ocupados:	2.465	2.297	2.275	2.725	2.742	2.848	2.737	2.778	2.936	2.978	2.805	2.647	32.839
1	2.416	2.251	2.071	2.687	2.687	2.791	2.682	2.723	2.845	2.918	2.749	2.594	32.202
Número de Hospedes:	2.778	2.389	3.071	3.071	3.090	3.209	3.083	3.131	3.309	3.336	3.161	2.983	37.033
<b>% OCUPAÇÃO:</b>	<b>68,6%</b>	<b>65,6%</b>	<b>78,2%</b>	<b>78,2%</b>	<b>78,1%</b>	<b>73,4%</b>	<b>72,9%</b>	<b>71,6%</b>	<b>78,2%</b>	<b>76,6%</b>	<b>74,9%</b>	<b>68,3%</b>	<b>72,0%</b>
<b>RECPAR:</b>	<b>102,36</b>	<b>105,61</b>	<b>112,69</b>	<b>117,21</b>	<b>118,19</b>	<b>118,19</b>	<b>118,29</b>	<b>116,13</b>	<b>126,44</b>	<b>123,95</b>	<b>128,69</b>	<b>118,89</b>	<b>1162,9</b>
<b>DIÁRIA MÉDIA COM CAFÉ</b>	<b>169,91</b>	<b>169,99</b>	<b>169,33</b>	<b>169,33</b>	<b>169,33</b>	<b>169,33</b>	<b>169,35</b>	<b>169,45</b>	<b>169,59</b>	<b>169,59</b>	<b>169,33</b>	<b>169,33</b>	<b>169,34</b>
<b>DIÁRIA MÉDIA SEM CAFÉ:</b>	<b>141,53</b>	<b>141,54</b>	<b>141,69</b>	<b>141,69</b>	<b>141,67</b>	<b>141,67</b>	<b>140,79</b>	<b>140,89</b>	<b>140,34</b>	<b>140,34</b>	<b>140,09</b>	<b>140,05</b>	<b>140,13</b>
<b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>	<b>482.776,19</b>	<b>458.088,34</b>	<b>540.244,72</b>	<b>540.244,72</b>	<b>529.844,29</b>	<b>557.763,22</b>	<b>539.778,81</b>	<b>545.199,78</b>	<b>569.549,08</b>	<b>597.012,88</b>	<b>528.413,04</b>	<b>494.306,44</b>	<b>6.408.563,36</b>
RECEITAS DE VENDAS E SERVIÇOS	482.776,19	458.088,34	540.244,72	540.244,72	529.844,29	557.763,22	539.778,81	545.199,78	569.549,08	597.012,88	528.413,04	494.306,44	6.408.563,36
RECEITAS DE SERVIÇOS	79.862,15	83.841,7	42.724,0	42.724,0	42.819,1	42.819,1	42.819,1	42.819,1	42.819,1	42.819,1	42.819,1	42.819,1	510.748,1
RECEITAS DE HOSPEDAGEM	36.631,99	36.631,99	36.631,99	36.631,99	36.631,99	36.631,99	36.631,99	36.631,99	36.631,99	36.631,99	36.631,99	36.631,99	439.808,35
RECEITAS DE TELEFONIAÇÕES	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	34.642,4
RECEITAS DE INTERNET	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	2.882,9	34.642,4
RECEITAS DE LAVANDERIA	2.632,2	2.632,2	2.632,2	2.632,2	2.632,2	2.632,2	2.632,2	2.632,2	2.632,2	2.632,2	2.632,2	2.632,2	31.808,5
RECEITAS DE ESTACIONAMENTO	1.601,06	1.579,1	1.603,3	1.603,3	1.603,3	1.603,3	1.603,3	1.603,3	1.603,3	1.603,3	1.603,3	1.603,3	19.410,9
RECEITAS DE OUTROS SERVIÇOS	662,5	302,8	672,5	672,5	672,5	672,5	672,5	672,5	672,5	672,5	672,5	672,5	8.100,7
ALUGUELO DE EQUIPAMENTOS	1.265,0	1.265,0	1.265,0	1.265,0	1.265,0	1.265,0	1.265,0	1.265,0	1.265,0	1.265,0	1.265,0	1.265,0	15.180,0
ALUGUELO DE SALAS DE REUNIÃO	8.880,0	17.460,0	4.670,0	4.670,0	2.880,0	2.880,0	2.880,0	2.880,0	2.880,0	2.880,0	2.880,0	2.880,0	34.642,4
CAFETERIA/MARKET (-)	(67.220,0)	(40.010,0)	(32.280,0)	(32.280,0)	(32.280,0)	(32.280,0)	(32.280,0)	(32.280,0)	(32.280,0)	(32.280,0)	(32.280,0)	(32.280,0)	(397.240,0)
<b>RECEITAS DE VENDAS</b>	<b>109.691,4</b>	<b>104.248,8</b>	<b>117.972,2</b>	<b>117.972,2</b>	<b>116.951,0</b>	<b>115.599,5</b>	<b>116.854,4</b>	<b>116.599,4</b>	<b>113.858,8</b>	<b>114.671,7</b>	<b>97.054,1</b>	<b>89.644,4</b>	<b>1.107.770,5</b>
RECEITAS DE ALUGUELO	46.250,6	32.449,6	37.637,0	37.637,0	37.637,0	37.637,0	37.637,0	37.637,0	37.637,0	37.637,0	37.637,0	37.637,0	454.882,0
RECEITAS DE SERVIÇOS	7.982,2	7.982,2	7.982,2	7.982,2	7.982,2	7.982,2	7.982,2	7.982,2	7.982,2	7.982,2	7.982,2	7.982,2	95.837,5
CAFETERIA/MARKET (+)	47.220,0	44.030,0	52.280,0	52.280,0	52.280,0	52.280,0	52.280,0	52.280,0	52.280,0	52.280,0	52.280,0	52.280,0	639.340,0
<b>DIFERENÇAS DE RECEITAS</b>	<b>(64.482,9)</b>	<b>(61.810,4)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(24.245,0)</b>	<b>(287.210,9)</b>
ISS (-)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(23.315,0)	(280.540,0)
IRPJ (-)	(33.828,39)	(33.332,17)	(33.332,17)	(33.332,17)	(33.332,17)	(33.332,17)	(33.332,17)	(33.332,17)	(33.332,17)	(33.332,17)	(33.332,17)	(33.332,17)	(403.262,17)
IRPF (-)	(27.272,30)	(26.625,25)	(26.625,25)	(26.625,25)	(26.625,25)	(26.625,25)	(26.625,25)	(26.625,25)	(26.625,25)	(26.625,25)	(26.625,25)	(26.625,25)	(320.432,5)
CONCESSÃO DE BÔNUS (-)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(1.189,25)	(14.268,25)
CONCESSÃO DE BÔNUS - CLIENTE (-)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(1.962,00)	(23.546,00)
CONCESSÃO DE BÔNUS - CONSULTORIA (-)	(7.652,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(7.382,00)	(88.362,00)
CONCESSÃO DE BÔNUS DE SERVIÇO (-)	(33.526,60)	(32.662,00)	(32.662,00)	(32.662,00)	(32.662,00)	(32.662,00)	(32.662,00)	(32.662,00)	(32.662,00)	(32.662,00)	(32.662,00)	(32.662,00)	(397.240,0)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>418.312,49</b>	<b>396.988,31</b>	<b>468.002,96</b>	<b>468.002,96</b>	<b>459.634,00</b>	<b>483.201,78</b>	<b>467.617,39</b>	<b>472.329,08</b>	<b>493.459,77</b>	<b>517.341,94</b>	<b>457.798,90</b>	<b>428.277,6</b>	<b>5.452.346,33</b>





DEPESAS COMERCIAIS	7.475,00	7.740,00	7.925,00	7.440,00	5.625,00	7.725,00	12.294,00	10.284,00	6.240,00	5.125,00	4.615,00
ALUGUELO DE BARRACAGEM	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
RENTES E PRESTES	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
VALORES ESPERAIS	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
PROGRAMA DE BOLSAS DE ESTUDOS	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00
PROGRAMA DE BOLSAS DE ESTUDOS	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00
PREMIOS E BÔNUS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROVISÃO DE RESERVA	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00
PREPAGADO DE ENERGIA	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
DEPESAS COM MANUTENÇÃO	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
SUPRIMENTOS E MATERIAIS DE MANUTENÇÃO	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
TAXAS DE CONDOMÍNIO	7.725,91	8.142,49	8.142,49	7.462,40	8.142,49	8.142,49	8.142,49	8.142,49	8.142,49	8.142,49	8.142,49
TAXA DE CONDOMÍNIO - VERBAIS	7.725,91	8.142,49	8.142,49	7.462,40	8.142,49	8.142,49	8.142,49	8.142,49	8.142,49	8.142,49	8.142,49
DEPESAS COM SERVIÇOS PÚBLICOS	3.943,16	3.975,00	4.385,56	4.592,24	4.449,66	4.644,46	4.672,28	4.747,27	4.877,36	4.285,04	5.259,15
ENERGIA ELÉTRICA	3.943,16	3.975,00	4.385,56	4.592,24	4.449,66	4.644,46	4.672,28	4.747,27	4.877,36	4.285,04	5.259,15
LUCRO BRUTO OPERACIONAL (GOP) / EBITDA	164.951,73	141.659,28	185.825,84	210.945,36	200.971,81	211.024,52	213.288,22	232.838,87	186.141,59	158.055,57	2.294.366,07
RESULTADO N RESPOSTA ADMINISTRADORA	36.724,51	33.406,22	43.594,00	47.581,40	45.982,27	47.963,08	48.363,21	52.764,31	43.790,93	39.022,23	528.916,95
RECEITAS COM OPERACIONAIS	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
DEPESAS FINANCEIRAS	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
DEPESAS FINANCEIRAS (-)	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
DESPESAS N RESPOSTA ADMINISTRADORA	35.824,51	32.506,22	42.694,00	46.681,40	45.082,27	47.053,08	47.463,21	51.864,31	42.890,93	38.122,23	518.116,95
CUTAS DE DESPESAS	35.824,51	32.506,22	42.694,00	46.681,40	45.082,27	47.053,08	47.463,21	51.864,31	42.890,93	38.122,23	518.116,95
DEBITOS CONTRATAS	8.845,51	2.942,22	4.834,00	4.681,40	4.682,27	4.683,08	4.683,21	5.184,31	4.880,93	8.122,23	58.116,95
PROVISÃO CONTRATUAL - RENTISTAS	16.337,47	4.342,22	21.502,21	24.307,47	22.342,28	24.342,40	24.683,24	27.683,24	21.744,40	18.342,23	201.744,40
FUNDO RESERVA PARA PESQUISAS E DESENVOLVIMENTO	9.653,52	9.317,77	10.849,79	11.352,56	10.944,00	11.311,58	11.308,75	11.942,25	10.882,25	9.882,23	120.127,27
FUNDO DE CONTINGÊNCIA TRANSACÇÕES - RUP	9.653,52	9.317,77	10.849,79	11.352,56	10.944,00	11.311,58	11.308,75	11.942,25	10.882,25	9.882,23	120.127,27
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO IRPJ E CSLL (LAIR)	128.227,21	108.259,07	142.229,84	163.263,97	155.019,54	163.079,44	164.905,01	180.074,56	142.390,66	119.033,34	1.765.449,13
CONTRIBUIÇÃO DE EMPOSTAS SOBRE LUCRO	3.943,16	3.975,00	4.385,56	4.592,24	4.449,66	4.644,46	4.672,28	4.747,27	4.877,36	4.285,04	52.591,08
CONTRIBUIÇÃO DE EMPOSTAS SOBRE LUCRO	3.943,16	3.975,00	4.385,56	4.592,24	4.449,66	4.644,46	4.672,28	4.747,27	4.877,36	4.285,04	52.591,08
CONTRIBUIÇÃO DE EMPOSTAS SOBRE LUCRO	3.943,16	3.975,00	4.385,56	4.592,24	4.449,66	4.644,46	4.672,28	4.747,27	4.877,36	4.285,04	52.591,08
CONTRIBUIÇÃO DE EMPOSTAS SOBRE LUCRO	3.943,16	3.975,00	4.385,56	4.592,24	4.449,66	4.644,46	4.672,28	4.747,27	4.877,36	4.285,04	52.591,08
IRPJ	3.327,34	3.301,53	3.388,88	3.581,12	3.549,40	3.683,14	3.706,63	4.123,49	3.186,33	2.703,32	307.42,04
CSLL	11.679,91	9.282,85	12.946,68	14.009,64	14.052,56	14.748,25	14.949,59	15.200,00	13.695,99	11.578,72	101.184,04
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	88.261,76	75.124,06	103.864,92	111.420,20	105.921,88	111.226,77	112.428,80	122.421,02	97.598,85	81.508,13	1.207.858,04
RATEIO LÍQUIDO LINEAR POR PARLAMENTO	706,09	606,99	846,72	891,36	847,38	893,81	899,43	979,37	789,79	652,07	9.662,86

## 10 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa científica foi iniciada pela contextualização de uma situação-problema, a partir da qual foram estabelecidas questões que serviram como guias de orientação, a qual se procurou conhecer, responder e com vistas ao atingimento das metas propostas em sua realização.

Neste tópico procura-se fazer uma reflexão e elaborar uma síntese a respeito das possíveis respostas, isto é, o produto do desenvolvimento teórico e prático da pesquisa. Portanto, a partir das questões formuladas, pretendeu-se apresentar as principais influências encontradas, ou seja:

- a) o que é *Franchising* é um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, know-how e marca, mediante uma contra-prestação financeira;
- b) e as características que o franchising representa na relação franqueador / franqueado são:
  - concessão do uso da marca pelo franqueador ao franqueado;
  - oferece apoio aos serviços e auxílio operacional aos franqueados;
  - desenvolve a operação do negócio e também fornece grande assistência e suporte, além de treinamento, suporte operacional, supervisão de campo, manuais, assessoria na escolha do local e assistência na fase de implantação.

E a importância do Planejamento Estratégico na Implementação do Negócio é por meio do planejamento estratégico que a empresa desenvolve e mantém uma adequação entre os objetivos e oportunidade no mercado. Seu propósito é modelar e remodelar os negócios com o objetivo de crescimento e lucro.

O planejamento estratégico viabiliza a compreensão da conjuntura mercadológica e a situação da empresa, além de projetar cenários e desenvolver estratégias, o que acaba por permitir o aproveitamento das oportunidades, a minimização das ameaças, a potencialização das suas forças e proteção de sua vulnerabilidade.

Para ser completo, o plano estratégico precisa conter uma análise criteriosa das vantagens e desvantagens da franquia, assim como pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do negócio.

A identificação e o estímulo de tais pontos determinam o crescimento do negócio na franquia escolhida.

Para que o planejamento estratégico seja eficaz, é preciso fazer também uma análise dos pontos fortes e fracos dos principais concorrentes da empresa franqueadora. Somente assim é possível criar mecanismos que fortaleçam a empresa e estabeleçam a diferença.

De acordo com a imagem que a empresa franqueadora está projetando para o futuro, é necessário elaborar estratégias capazes de enfrentar os novos desafios do mercado.

E a contribuição que a Força da Marca oferece ao Empreendimento é o valor de uma marca pode ultrapassar de forma significativa a soma de todos os ativos tangíveis de um franqueador. Uma marca bem construída, na maioria dos casos, é o sustentáculo de qualquer empresa bem-sucedida.

A proteção legal da marca do Brasil é obtida a partir do seu registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e com o devido acompanhamento de um escritório de advocacia especializado. Esse procedimento resguarda da ação da pirataria, porém não garante o sucesso.

Selecionar a franquia certa e o ponto ideal é imprescindível para se sustentar uma marca de sucesso.

O consumidor utiliza determinadas marcas não só por uma questão de status, mas, também por uma questão de confiança e segurança. Em relação aos serviços, que normalmente não podem ser testados, nem devolvidos, a marca mais forte garante uma vantagem competitiva, o que permite a sobrevivência dos franqueados mesmo em momentos de turbulência econômica, devido à lealdade e a confiança do consumidor.

A partir da análise das pesquisas feitas sobre o *Franchising*, poder-se-á dizer que apesar das regras rígidas dos contratos, das altas metas de venda, do desconforto para o franqueado de não se sentir dono da marca mas um empregado a obedecer regras, e não participar das tomadas de decisões, o *Franchising* continua sendo uma excelente forma de negócio.

No âmbito do interesse a franquia aqui estudada (Rede de Hotel) se apresenta como eficiente instrumento de implantação das redes de prestação de serviço, favorecendo a multiplicação da concorrência entre as marcas promovidas pelo capital de médios empresários

que adquiriram a possibilidade de competir em um mercado de gigantes e, beneficiando os consumidores pelas constantes e crescentes qualidades.

É um modelo eficaz, conforme as empresas demonstraram com firme participação no mercado, mas apenas à luz do profundo conhecimento de sua mecânica, do mercado e seus agentes, da vocação dos envolvidos no processo da criatividade e da disposição de seguir diretrizes e de preservar a ética.

Trata-se de um Sistema de *Franchising* operado em nível colaborativo e democrático de tal forma que o franqueado não só participa do projeto ativamente, intercambiando *konw-how*, experiências e vivências expressivas para um fim comum, como também participa da gestão total do empreendimento, por meio de conselhos criados especificamente com esta finalidade, que passam a funcionar como órgãos de administração não de uma ou outra empresa integrante da rede, mas de um projeto inteiro de *Franchising*.

## CONCLUSÃO

À vista de todos os fundamentos e premissas expostos, bem como das teorias esposadas pode-se concluir que, no contexto sócio-econômico deste século que favoreceu a expansão do comércio e da indústria através da implantação de mega redes de distribuição, experimentou o Sistema de *Franchising*, em especial, um incremento nas últimas décadas, tomando franca e rapidamente espaços antes dedicados a representantes ou agentes, concessionários e distribuidores.

A eficiência do Sistema de *Franchising* beneficia as partes envolvidas: franqueador e franqueados, pois o sistema permite ao comerciante individual, às vezes inexperiente, o acesso rápido e a baixo custo a uma tecnologia (*know-how*), de sucesso experimentado, que colocado à prova sobreviveu às exigências do mercado consumidor. Desta forma, o investidor que se sujeita a inúmeros riscos próprios da atividade, reduz sensivelmente sua margem de insucesso e de perdas de capital, levando a uma vantagem na área de empreendimentos.

O novo empreendedor do mercado, ao aderir a uma marca notória, evita o investimento alto, tantas vezes inviável economicamente, na divulgação publicitária de seu nome e de seus produtos e serviços.

A reunião dos investimentos, considerando-se aqui as taxas de propaganda e valor investidos dos franqueados e franqueadores, a publicidade que se reduz agora à manutenção e evolução da marca e serviços já consagrados junto aos consumidores, torna-se muito menos onerosa e imune à rejeição do volúvel mercado consumidor.

O peso da dominação econômica torna-se menos notado à medida que a comparação de esforços produz resultados satisfatórios para ambos.

O sucesso dos negócios resultantes da eficiente gestão da rede de franqueados determina o êxito financeiro das franquias individualmente e, ao mesmo tempo, valoriza o fundo de comércio e incrementa o faturamento do franqueador.

Algumas modalidades de franquia exigem um aporte de capital inicial vultoso por parte do franqueado, a notoriedade da marca e o sucesso já consagrado de seus negócios e produtos asseguram ao franqueado um retorno de capital muito mais célere e volumoso do que mesmo capital em uma experiência comercial independente e de alto risco.

Para o franqueador, a franquia empresarial, apresenta vantagens excelentes, pois possibilita atingir um vasto território, em curto espaço de tempo, sem investimento de capital. Evita-se assim o agitação da estrutura burocrática da empresa, e dos quadros de pessoal, facilitando o aumento de faturamento sem onerar os custos de distribuição.

Atrai capital de terceiros, sem se recorrer a instituições financeiras, transferindo os riscos do investimento aos franqueados.

As empresas que investem em um empreendedor local, contam com a vantagem de ser conhecedor dos costumes locais e dos hábitos regionais, o que proporcionará uma implantação ou adaptação da franquia ao ambiente que poderia ser, em princípio, hostil aos produtos e serviços do franqueador.

O efeito, a distribuição organizada de produtos e serviços, através de uma rede de franqueados autônomos, contribuiu para a melhoria da produção e da distribuição e promoveu o progresso técnico e econômico, beneficiando em nível geral, contratantes e consumidores, através do incremento da produtividade, e da qualidade dos produtos e da redução dos preços, e da impressão de uma multiplicidade de intermediários.

A motivação do produtor, que operam em Sistemas de *Franchising* foi a melhoria da rentabilidade de sua empresa através da oferta mais adequada às necessidades do consumidor, enquanto o empreendedor, o franqueado, que se uniu ao franqueador obteve o melhor retorno de capital investido em determinado espaço de tempo, acrescido de lucros razoáveis através de uma atividade comercial que se marcaram pela redução dos riscos.

Na análise deste trabalho pode-se verificar, também, que os riscos não foram totalmente eliminados, apenas se apresentaram amenizados por uma série de fatores que influenciaram determinantemente no seu âmbito, tal como a notoriedade de uma marca, a quantidade dos bens e serviços produzidos, a existência de uma tecnologia de gestão ou de produção.

Outrossim, embora o Sistema de *Franchising* tenha apresentado números e fatores vantajosos que podem contribuir no processo de tomada de decisão por parte de um empreendedor, deve-se ressaltar que o segredo para o sucesso está na negociação inicial onde as cláusulas contratuais são, previamente definidas e, fundamentalmente na cooperação permanente e eficaz entre franqueador e franqueados de tal forma que o equilíbrio seja encontrado na equação econômica que ambos fixarem no contrato. Afinal o Sistema de *Franchising* é um contrato de cooperação que permite a repartição dos frutos da exploração da clientela por um conjunto de empresas integrantes de uma rede organizada de distribuição, reunidos em torno de uma política, de uma marca notória, um conjunto de métodos, técnicas,

e recursos de sucesso, todos desenvolvidos e mantidos pelo controlador da rede de distribuição: o franqueador, para auferir rendimentos e reparti-los segundo a equação econômica que estabeleceram por livre declaração de vontade.

Portanto, o cumprimento regular das obrigações principais, assessorias, auditorias é pressuposto do dever do franqueador, durante a vigência do contrato que permeiam relação à fim de se evitar o encerramento do mesmo por terem insatisfeitas as exigências e as metas do franqueado.

E com a elaboração do plano de negócio nesse trabalho, demonstrou um resultado compatível com o investimento efetuado, fornecendo parâmetros para tomadas de decisões estratégicas e operacionais, informando que o negócio é viável.

## REFERÊNCIAS

- ABF. **Análise de mercado**. Disponível em: <  
<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codAf=30&codC=1&origem=sobreosetor>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
- AZZOLA, R. **Franchising: sistema lucrativo**. 1995. Trabalho de conclusão de curso [Monografia], UNIVAP, SJCampos,SP, 1995.
- BARROSO, L.F. **Franchising e o direito**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BENAVIDES, S. S. **Qualidade de vida no trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos: o projeto “vivendo bem” da Van Den Bergh**. 2000. Dissertação [Mestrado], Faculdade de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos: ênfase na elaboração de TCC de pos graduação lato sensu**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIRLEY, S; MUZYKA, D. **Dominando os desafios do empreendedor: financial times**. São Paulo: Makron, 2001.
- CHERTO, M. **Guia de oportunidades em franchising 2002/2003**. São Paulo: Zamboni Books, 2002.
- FERNANDES, L.M.C. **Do contrato de franquia**. Belo Horizonte, MG: Del Rey, 2000.
- JAGGI, M. No Topo da lista as marcas dos vencedores. **Exame, SP:**. ed. 14, p. 6-13. , maio 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- LOPEZ, P.; VECCHI, A. **A nova era do franchising: desvendando os segredos das franquias de qualidade**. São Paulo: Infinito, 2000.
- MARTINS, F. **Contratos e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro: Forense, 1984.



MAURO, P. **Guia do franqueador, como fazer sua empresa crescer com o franchising**. São Paulo: Nobel, 2000.

MEIRELES, M. **Sistemas de informações**: quesitos de excelência dos sistemas de informações operativos e estratégicos. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

SEBRAE. **Plano de negocio**. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/uf/peernambuco/orientacao-empresarial/planeje-sua-empresa/plano-de-negocio-analise-de-riscos/>. Acesso em: 27 jun. 2009.

## GLOSSÁRIO

**Boom** – Benefício.

**Coibir** – Reprimir, Refrear.

**Consolidar** – Tornar sólido, seguro. 2.Provocar em (fratura óssea) a formação dum calo resistente. P.3. Tornar-se sólido.

**Corner** – Esquina, canto, ângulo

**Expertise** – Perícia – Know-how.

**GOP** – Lucro Bruto Operacional

**Incipiente** – Que está no começo.

**Know-How** – Experiência, técnica, prática, perícia.

**Prospecção** – Método e/ou técnica de localizar e avaliar jazidas minerais.

**REVPAR** – Receitas de hospedagem sobre apartamentos disponíveis

**Script** – Enredo, manuscrito de peça para atores, escrita

**Vantagem Competitiva** – positivo em relação a outras empresas e por isso, são atraídos para comprar da – Conceito desenvolvido por Zaccarelli (1996:67) “É qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador empresa”.

## APENDICE A - Roteiro de entrevista

1. Quando sua empresa foi fundada e há quanto tempo vem atuando no sistema de Franchising?
2. Qual é a estrutura organizacional para cuidar da Operação do Franchising?
3. Quantas unidades franqueadas existem atualmente?
4. Quantas unidades próprias estão em funcionamento?
5. Existe apoio ao franqueado na escolha do ponto comercial?
6. Existe um programa de treinamento para novos franqueados? Onde é aplicado, qual a sua duração e quais áreas engloba?
7. É oferecido treinamento para os funcionários do franqueado antes da inauguração e também treinamentos de reciclagem?
8. Existem manuais de operação que orientem o dia-a-dia do negócio? Quais são eles?
9. Existe um programa de propaganda e marketing em nível nacional?
10. Qual a frequência de visitas do seu representante (consultor de campo) às franquias?
11. Existe um conselho de franqueadores que atue diretamente com o franqueador?
12. Se tiver dificuldade na operação da franquia, terei apoio do franqueador?
13. Existe uma central (ou cooperativa) para compra de materiais e suprimentos para a rede?
14. Que outros serviços são prestados aos franqueados, tanto no início, quanto no decorrer da operação?

15. Qual o suporte que o franqueador oferece para a inauguração da franquia?
16. O negócio exige trabalho nos fins de semana e feriados? Qual é o horário de funcionamento da franquia?
17. Existem equipamentos e/ ou produtos que o franqueado seja obrigado a comprar de um fornecedor? Porque, e em que condições? Que vantagens esses fornecedores oferecem?
18. Quantos funcionários em média o franqueado precisa contratar?
19. Existe alguma outra taxa que não foi mencionada anteriormente?
20. Algum serviço de apoio é cobrado independentemente?
21. Existe um contrato escrito que formalize a relação entre o franqueador e o franqueado? Qual a sua duração? O que acontecerá quando esse prazo terminar?
22. Em qual circunstância e a que custo o franqueador pode rescindir o contrato? Sob quais circunstâncias o franqueado pode rescindir o contrato e a que custo, se por acaso você quiser se desligar da rede?
23. O franqueador fez alguma promessa impossível ou improvável?  
 Sim  Não
24. As informações obtidas junto ao franqueador coincidem com as obtidas junto aos franqueados atuais?  
 Sim  Não
25. As retiradas mensais que o negócio proporciona são suficientes para manter o nível de vida (além de viabilizar comercialmente)?  
 Sim  Não
26. Você se identifica com a imagem da marca?  
 Sim  Não



37. No processo de definição do seu negócio, surgiram dúvidas que um consultor poderia ter ajudado a resolver?

- Sim. Quais?
- Não. Por quê?
- Não surgiram dúvidas;
- As dúvidas que surgiram não poderiam ser respondidas por um consultor;
- Outro motivo. Qual?

39. Quando definiu seu negócio, você obteve auxílio de consultores especializados no ramo de atividade em que você escolheu atuar?

- Sim.
- Não.

40. Como definiu sua escolha por franquia?

- a) Idéia criada após pesquisa.
- b) Idéia de que havia necessidade do cliente a ser satisfeita.
- c) Indicada por amigos.

## ANEXO A - Aspectos legais da franquia

Como todo empreendimento, o sistema de franchising apresenta aspectos nos quais são destacados pontos importantes na formatação de uma franquia. Na hora de estruturar o sistema, é preciso contar com a ajuda de um advogado especializado em franchising, para que todos os documentos que legalizam o empreendimento sejam redigidos da forma apropriada.

Existem quatro documentos básicos de vínculos entre franqueador e franqueado:

Circular de Oferta de Franquia (COF), pré-contrato, contrato de franquia e contrato de locação ou sublocação, e cada um deles representa um símbolo na relação: “namoro”, “noivado”, “casamento” e “lar”.

Através da COF franqueado e franqueador começam a se conhecer e a estabelecer um contato. Ainda é uma fase sem muitas intimidades e definições, um momento superficial, para verificar afinidades básicas. O pré-contrato é aplicado na fase quando o franqueador e franqueado já se conhecem o suficiente e vislumbram um relacionamento mais duradouro. As afinidades já foram identificadas, mas ainda não é uma decisão definitiva. O contrato é então o momento em que a relação é efetivada e legalizada. O contrato de locação, por sua vez, representa a escolha do local de atuação e tem papel fundamental para a perpetuação da relação.

A seguir é efetuada uma abordagem mais aprofundada dos conteúdos de cada um desses documentos, para que se esclareçam suas diferenças e funções:

- a) **Circular de Oferta de Franquia** – A lei Franchising, nº 8.955, de 15/12/1994, determina que o franqueador interessado na implantação do sistema de franquia entregue a Circular de Oferta de Franquia (COF) ao candidato a franqueado no mínimo dez dias antes da assinatura do contrato, do pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador. Na hipótese do não-cumprimento, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir a devolução de todas as quantias que houver pagado ao franqueador, a título de taxa de franquia e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos da poupança mais perdas e danos.

A COF deve ser entregue por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente o histórico resumido da empresa, a razão social do franqueador e de todas as empresa a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes-fantasia e endereços. Deve relacionar também os balanços e demonstrações financeiras da empresas franqueadora nos últimos dois anos e a 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, questionando especificamente o sistema de franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento do empreendimento.

Também devem constar da COF itens como: descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado, perfil do “franqueado ideal” no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que ele deve ter, obrigatória ou preferencialmente, e requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio.

A COF deve trazer ainda especificações quanto ao total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia; o valor da taxa de franquia e o valor estimado das instalações, dos equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento; e informações claras quanto às taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador, detalhado as respectivas bases de cálculo e o que estas remuneram.

O candidato deve verificar se no documento consta a relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos 12 meses informando nome, endereços e telefone. Em relação ao território, a COF deve especificar se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, em caso positivo, em que condições ocorre, além da possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território e realizar exportações.

A COF deve fornecer 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, que fornecerá ao franqueado a relação completa desses fornecedores. O franqueador deve apresentar o que é efetivamente oferecido ao franqueado, no que se refere aos seguintes itens: supervisão da rede; serviços de orientação e outros prestados ao franqueado; treinamento dos funcionários do franqueado; manuais de franquia; auxílio na



análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; layout e padrões arquitetônicos das instalações do franqueado.

Na COF, o franqueador deve apresentar a situação da empresa perante o INPI, com relação às marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado por ele. A situação do franqueado após a expiração do contrato de franquia, em relação a: know-how ou segredos de negócio a que venha ter acesso em função da franquia e implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador, o que obriga a apresentação do modelo do contrato e, se for o caso, também do pré-contrato de franquia adotado pelo franqueador.

MELLO (2001) recomenda, que o candidato verifique se o franqueador é sócio da Associação Brasileira de Franchising. Caso ele não seja e, não tenha entregado a COF, a comissão de ética da entidade não poderá julgar o caso e o franqueado terá que recorrer a um advogado. Frequentemente, a ABF tem recebido denúncias de franqueadores, não-sócios, que não estão entregando a COF. Esse documento é importantíssimo, pois permite que o candidato não tome uma decisão importante sem ter antes o máximo de informações sobre a franquia, tal como:

- a) Pré-contrato – no pré-contrato, são ratificados os direitos e obrigações das partes, que foram amplamente discutidos durante a fase do “namoro”, ou seja, durante toda a negociação da franquia. Este documento funciona como uma espécie de carta de intenções, na qual o candidato se dispõe a cumprir todas as exigências e prazos do franqueador para a abertura de uma unidade franqueada.

Ainda é comum encontrar algumas empresas franqueadoras que não utilizam o pré-contrato, passando por cima da fase do “noivado”. Essas empresa assinam diretamente o contrato definitivo, sem antes ter testado a capacidade gerencial e administrativa do candidato à franquia.

O franqueador não deve comercializar franquias na região destinada ao candidato pelo prazo determinado no pré-contrato, para que o futuro franqueado tenha tempo de conseguir o ponto comercial. Nesse período, cabe ao franqueador dar toda a assistência necessária para o franqueado selecione o ponto ideal.

É também durante o pré-contrato que o franqueador dá início ao processo de treinamento, que avalia a capacidade do candidato para operar a franquia, nos padrões

exigidos pela rede. Uma das causas mais comuns de rescisão do pré-contrato é justamente a não-adaptação do candidato ao treinamento.

Outra exigência do franqueador descrita no pré-contrato é a constituição da empresa franqueada. O contrato de franquia deve ser feito com a pessoa jurídica constituída pelo franqueado, para facilitar a legalização do negócio.

Segundo SIMÃO FILHO (2000), depois que todas as exigências são cumpridas, tanto por parte do franqueado quanto do franqueador, o contrato de franquia é assinado, tendo início a fase do “casamento”, que, normalmente em franquia, tem prazo determinado, mas permite a renovação de acordo com as condições preestabelecidas:

- a) Contrato de franquia – uma série de cuidados devem ser tomados antes da assinatura de um contrato de franquia. Nele, o candidato compromete-se a seguir todas as regras e padrões estabelecidos pelo franqueador. Para que o contrato não venha a ser questionado, é preciso que o franqueador tenha entregado a COF dez dias antes da assinatura contratual.

O contrato de franquia é baseado na concessão do uso da marca e da utilização de um formato de negócio ou know-how desenvolvido pelo franqueador. Entre outros itens, podem ser destacados: projeto visual, exclusividade, territorialidade, ponto comercial, não-concorrência, prazo, fornecimento de produtos, manuais, equipamentos, publicidade, sucessão, rescisão e renovação. O candidato à franquia deve observar atentamente se o franqueador está garantindo uma reserva ou preferência de território e se este tem o tamanho suficiente para garantir que o retorno do capital se dê no prazo estimado.

O prazo do contrato deve ser suficiente para o franqueado obter o retorno do capital investido e deve levar em conta o prazo de contrato do ponto comercial. Em quiosques de shopping, o contrato é de menos de dois anos e, muitas vezes, não permite renovação. Nesse caso, como fica o seu contrato de franquia? Quanto à renovação, ela pode ser automática ou não. A renovação automática normalmente prevê o pagamento de uma nova taxa de franquia e o valor deve estar preestabelecido no contrato. Caso exista uma nova taxa de franquia, o franqueado deve ser informado do que o franqueador está dando em troca.

Não existindo a renovação automática, o que acontece com o capital investido? Existirá recompra por parte do franqueador? Se o contrato não for renovado, o franqueado poderá continuar exercendo a mesma atividade, no mesmo ponto comercial? A maioria das

franquias estabelece um período que varia de um a três anos, durante o qual o ex-franqueado fica impossibilitado de exercer atividade semelhante.

O manual de franquia é parte do contrato, pode e deve ser alterado de acordo com as mudanças mercadológicas. Recentemente, um franqueado com uma loja em shopping se recusou a abrir aos domingos, pois o contrato de franquia não previa abertura nesses dias. Como os shoppings passaram a ter a maioria das suas lojas abertas aos domingos, a atitude desse franqueado pode causar sérios prejuízos à imagem da marca.

Outro item importante é a sucessão. Quem assume a franquia em caso de falecimento do franqueado? Na maioria dos contratos, se o herdeiro pretender assumir a franquia deverá ser aprovado e treinado pelo franqueador. Em caso de reprovação, o franqueador deve facilitar a compra da franquia por um candidato pré-aprovado. A cláusula da rescisão deve explicar em que circunstâncias o contrato pode ser rompido, quais são as penalidades impostas pelo franqueador e se existe necessidade de aviso prévio.

O contrato deve sempre proteger ambas as partes. O franqueado investiu suas economias e se dedicou para ter sucesso no seu próprio negócio; em contrapartida, o franqueador investiu toda a sua vida comercial no desenvolvimento de uma marca de prestígio que, confiada a um franqueado que não acompanha os padrões, poderá sofrer uma séria deterioração no mercado.

Apesar de todos esses cuidados, sempre consulte um advogado da sua confiança. Desconfie do franqueador que aceita alterar uma série de cláusulas contratuais. Normalmente, os contratos de franquia são iguais para todos os franqueados, com exceção do raio de preferência de território ou royalties mínimos, que variam de acordo com o potencial de mercado e que são cobrados por alguns franqueadores com o intuito de preservar a eficiência de cada franqueado.

a) Contrato de locação – não basta encontrar um bom ponto comercial. É fundamental tomar uma série de cuidados em relação ao contrato de locação, como aconselham bons advogados com experiência nesta área. O primeiro deles é pedir ao cartório de registro de imóveis a certidão de ônus reais, que permite confirmar se o imóvel a ser locado está sendo negociado por quem tem poderes para isso. Por meio dessa certidão, também é possível verificar se após a assinatura do contrato de locação será possível registrá-lo

juntamente com a matrícula do imóvel em cartório, a fim de garantir o prazo da locação em caso de venda.

Muitos imóveis comerciais em pontos maravilhosos estão fechados justamente por problemas apontados neste documento. O empecilho mais freqüente é o imóvel fazer parte de um inventário que ainda não foi concluído, estar sob penhora ou até, em alguns casos, ter sido desapropriado.

O prazo do contrato deve ser sempre de, pelo menos, cinco anos, porque este é o período mínimo exigido legalmente para se exercer em juízo o direito à renovação da locação, independentemente de acordo com o proprietário do imóvel.

Além disso, há que se considerar que um negócio demora de dois a três anos para ficar “maduro”, e é extremamente desagradável ter que renegociar, em períodos curtos, um contrato de locação com um locador que, muitas vezes, quer virar sócio do empreendimento. Afinal, muitos proprietários de imóveis quando percebem o sucesso de seu locatário passam a exigir valores absurdos de aluguel e, em alguns casos, “luvas” para renovar o contrato. É o famoso “olho grande”. Na prática, esses locadores acabam matando a sua “galinha dos ovos de ouro”, tal como na conhecida fábula de Monteiro Lobato.

Algumas cláusulas contratuais devem ser negociadas ou até retiradas. Uma delas está presente em quase todos os contratos de grandes shopping centers e tem o seguinte texto: “A LOCATÁRIA, enquanto durar a locação, obriga-se a não instalar ou manter qualquer outro estabelecimento (sede ou filial) com o mesmo ramo, ou com feitiço ou ramo assemelhados aos da LOJA locada, salvo autorização por escrito do LOCADOR: dentro de um raio de 3.000 (três mil) metros contados do centro do terreno do SHOPPING CENTER”.

Essa cláusula tem como finalidade impedir o crescimento de outros shoppings concorrentes. Foi justamente ela que, no Rio de Janeiro, permitiu que o Barra Shopping impedisse o desenvolvimento do Shopping Via Parque e fez com que o Shopping Rio Sul dificultasse a entrada de marcas fortes no Rio Off Price. A legalidade dessa cláusula é contestada por juristas experientes, porém assusta lojistas que, muitas vezes, não tomam o cuidado de contratar a assessoria de bons advogados.

## A.1 O Documento de Separação

Depois de compreender como se estabelece o vínculo entre franqueador e franqueado, é preciso aprender também como lhe dar fim. Terminar uma relação, por mais pacífico que seja, não é fácil. A seguir, algumas explicações de como fazer para que esse processo de separação seja menos doloroso e desgastante para ambas as partes.

a) Distrato – a primeira pergunta que o franqueador deve fazer a um franqueado que deseja deixar a rede é: por que? Em aproximadamente 40% dos casos de franqueados que se desligaram de franquias consolidadas, o motivo foi a insatisfação com os resultados alcançados.

Apesar de o índice de desligamento de franqueados das trinta melhores e maiores franquias nacionais estar entre 5% e 15% ao ano, e esse número ser praticamente igual ao das melhores franquias de países cuja economia é mais desenvolvida, todos os franqueadores, consolidados ou não, devem preocupar-se com cada caso de franqueado que está saindo da rede.

Muitas vezes, o franqueado que está pensando em se desligar de uma rede, antes de manifestar sua intenção ao franqueador e resolver a situação rapidamente, procura um advogado para assessorá-lo no processo de distrato que, quase sempre, não é um especialista em franquias. Como os advogados normalmente são remunerados com base na complexidade dos serviços prestados, alguns acabam por “criar dificuldades para vender facilidades”.

Se as regras do jogo estão bem claras desde o início da relação e se existe uma comunicação constante entre franqueador e franqueado, os advogados não são sequer chamados para resolver a questão do desligamento. Porém, eles devem ser consultados sempre em caso de dúvidas, tanto de um lado quanto do outro.

Quando as cláusulas do contrato de franquias e as regras do manual de operações são cumpridas rigorosamente por ambas as partes, o distrato ocorre normalmente. O desligamento de um franqueado jamais deve acontecer de forma fria. Uma longa conversa do franqueador com ele, em alguns casos, não só permite conhecer falhas que não são identificadas no dia-a-dia, como também pode reverter a decisão inicial do franqueado de abandonar a rede.

No caso em que o pedido de rescisão parte do franqueado e ocorre de forma amigável, raramente são aplicadas as multas previstas no contrato. Entretanto, quando o pedido de rescisão é feito pelo franqueador, pelo fato de o franqueado não estar cumprindo normas estabelecidas nos contratos e manuais, poderão existir multas referentes ao não cumprimento das regras preestabelecidas.

No termo de distrato, franqueador e franqueado devem reconhecer que tem a exigir, seja a que título e pretexto for, renunciando a quaisquer direitos ou indenizações que tenham por ventura a pleitear, com relação ao negócio ora desfeito.

Também no termo de distrato, o franqueado confirma as obrigações de sigilo das informações comerciais e confidenciais fornecidas pelo franqueador durante o contrato de franquia, devolvendo todos os documentos que lhe foram concedidos e destruindo todos os materiais relativos à franquia.

A partir da data de assinatura do termo de distrato, o franqueado obriga-se a cessar imediatamente o uso das marcas e da tecnologia do franqueador e de tudo mais que possa ser usado para confundir e/ ou reproduzir as marcas e o Sistema Franqueado. Caso contrário, será aplicada uma multa no valor especificado no documento.

Infelizmente, nem sempre as questões podem ser resolvidas amigavelmente e, depois de esgotadas todas as alternativas de solução, só resta contratar um bom advogado para, eventualmente, recorrer ao Judiciário para solucionar o conflito de interesses, o que inclui notificações extrajudiciais.

Candidatos à franquia devem sempre ouvir as versões dos franqueados que se desligaram da rede e também a versão do franqueador, lembrando sempre que, apesar de uma boa franquia ser em média quatro vezes mais segura que um negócio independente, mesmo assim, existe risco.

## **A.2 Órgão Regulador**

Associação Brasileira de Franchising – durante a elaboração do processo de formatação da franquia, o franqueador deve associar-se à Associação Brasileira de Franchising, que é o representante oficial do sistema de franquias no Brasil. Fazer parte da

Associação permite ao franqueador não só estar sempre informado sobre tudo o que está acontecendo no franchising, como também trocar experiências com outros franqueadores, adquirir credibilidade perante potenciais franqueados e fazer divulgação nas feiras organizadas pela Associação.

### **A.3 Manual de franquia**

O Manual de Franquia deve:

- a) contém minuciosa descrição do processo operacional: horário de funcionamento, procedimentos de abertura e fechamento da loja, etc;
- b) detalha a compra de mercadorias e procedimento de vendas;
- c) padroniza a postura e o comportamento dos vendedores;
- d) descreve os cargos dos funcionários, suas atribuições específicas e o grau de autonomia de cada um;
- e) fornece o passo-a-passo do recrutamento de pessoal;
- f) padroniza os sistemas de avaliação e premiações;
- g) especifica a estrutura salarial;
- h) fornece demais informações operacionais, como: políticas de preço, pagamento de taxas ao franqueador, fornecedores, controle de caixa, etc.

### **A.4 Circular de Oferta de Franquia (COF)**

A COF deve ser entregue pelo franqueador ao candidato, em linguagem clara e acessível, com no mínimo dez dias de antecedência.

O não-cumprimento dessa experiência permite ao franqueado solicitar a anulação do contrato e exigir a devolução de todas as quantias pagas.

Contém obrigatoriamente: o histórico resumido da empresa, a razão social do franqueador e de todas as empresas a que ele esteja diretamente ligado também apresenta:

- a) balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora nos últimos dois anos e indicação de pendências judiciais;
- b) descrição da franquia e das atividades do franqueado;
- c) perfil do “franqueado ideal”;
- d) estimativa do investimento inicial;
- e) o valor estimado das instalações, equipamentos e estoque inicial e suas condições de pagamento;
- f) informações sobre todo os valores a serem pagos pelo franqueado;
- g) relação dos franqueados, subfranqueados, subfranqueadores e dos que se desligaram da rede nos últimos 12 meses;
- h) especificação da garantia de exclusividade ou de preferência sobre determinados territórios e suas condições;
- i) informações quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens ou serviços apenas de fornecedores aprovados pelo franqueador;
- j) indicação do que o franqueador oferece em relação a: supervisão da rede; serviços de orientação; treinamento; conteúdo e custos; manual de franquia; escolha do ponto; layout e padrões arquitetônicos;
- k) a situação da empresa perante o INPI;
- l) a situação do franqueado após a expiração do contrato de franquia.

## **A.5 Contrato de Franquia**

Já o Contrato de Franquia apresenta:



- a) Projeto Visual, exclusividade, territorialidade, ponto comercial, não-concorrência, prazo, fornecimento de produtos, manuais, equipamentos, publicidade, sucessão, rescisão e renovação;
- b) Prazo: o suficiente para que o franqueado obtenha o retorno do capital investido, levando em conta o prazo do contrato do ponto comercial;
- c) Renovação: pode ser automática ou não;
- d) Manual de franquia: como parte do contrato, pode e deve ser alterado de acordo com as mudanças mercadológicas;
- e) Sucessão: geralmente, o herdeiro que pretende assumir a franquia deve ser aprovado e treinado pelo franqueador; caso contrário, o franqueador deve facilitar a compra por um candidato pré-aprovado;
- f) Cláusula de rescisão: explica em que circunstâncias o contrato pode ser rompido, as penalidades impostas pelo franqueador e a necessidade de aviso prévio;

O contrato deve sempre proteger ambas as partes.

Consultar sempre um advogado e desconfiar do franqueador que aceita alterar uma série de cláusulas contratuais, pois, normalmente, os contratos de franquia são iguais, com poucas exceções.

## **A.6 Obrigações e Direitos das Partes**

### **A.6.1 Obrigações do franqueador**

São as seguintes as principais obrigações do franqueador:

- a) entregar ao franqueado a Circular de Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, dez dias antes da assinatura do pré-contrato ou contrato (arts. 3º e 4º da Lei 8.955/94);
- b) prestar, na Circular de Oferta de Franquia, todas as informações determinadas pelo artigo 3º, da Lei 8.955/94;

- c) representar seu sistema de negócios junto ao mercado, associações de classes, poderes públicos e demais órgãos ou entidades, com o objetivo de manter a unidade corporativa da franquia;
- d) conceder o direito de uso da sua marca;
- e) orientar o franqueado na constituição da pessoa jurídica, se for o caso;
- f) ajudar o franqueado na escolha do local onde serão exercidas suas atividades e aprová-la;
- g) assessorar o franqueado na construção e instalação do ponto comercial, fornecendo os projetos e as especificações gerais;
- h) prestar assistência integral e contínua ao franqueado e ao pessoal por ele contratado, através de supervisores, instrutores, cursos e treinamentos;
- i) assessorar o franqueado quando da inauguração da loja;
- j) respeitar a exclusividade territorial do franqueado;
- k) assegurar ao franqueado a transmissão permanente de Know-how;
- l) promover a publicidade da marca, do produto ou do serviço;
- m) fornecer ou orientar o abastecimento contínuo e adequado de produtos acabados ou insumos necessários a sua elaboração e aos serviços.

## A.6.2 Direitos do franqueador

Quanto aos direitos do franqueador, são os seguintes:

- a) receber do franqueado todas as remunerações previstas no contrato (taxa de franquia e publicidade, estoque inicial, *royalties* etc);
- b) obter todas as informações pertinentes ao negócio do franqueado;

- c) vistoriar as empresas franqueadas para que se verifique o efetivo cumprimento do contrato;
- d) aprovar a cessão dos direitos do franqueado a terceiros, que tenham interesse em adquirir a franquia a ser transmitida;
- e) gozar de preferência na aquisição de franquias já instaladas.

### A.6.3 Obrigações do franqueado

O franqueado incumbe:

- a) constituir a pessoa jurídica que exercerá a atividade comercial, objeto do contrato, e não transferi-la a terceiro, sem a anuência do franqueador, no curso do prazo contratual;
- b) usar a marca, nos termos estabelecidos no contrato;
- c) difundir, promover e proteger a marca, utilizando-a, adequadamente, em todos os recipientes, utensílios, papéis, etc., necessários ao exercício do comércio;
- d) participar de todas as promoções especiais determinadas pelo franqueador;
- e) adequar o imóvel onde pretende explorar o ramo de negócio franqueado às normas e padrões estabelecidos pelo franqueador, inclusive o mobiliário, máquinas e demais equipamentos, não os alterando ou modificando-os sem a prévia e expressa anuência do franqueador;
- f) contratar os empregados da empresa franqueada;
- g) utilizar o local ou imóvel única e exclusivamente para o desenvolvimento da atividade franqueada, conforme previsto no contrato de franquia;
- h) participar, juntamente com seus funcionários, de todos os treinamentos e cursos determinados e ministrados pelo franqueador, cujo objetivo seja a implantação, a manutenção e o desenvolvimento do negócio;
- i) acatar e cumprir rigorosamente especificações, padrões, procedimentos, recomendações e orientações transmitidas pelo franqueador, relativas à

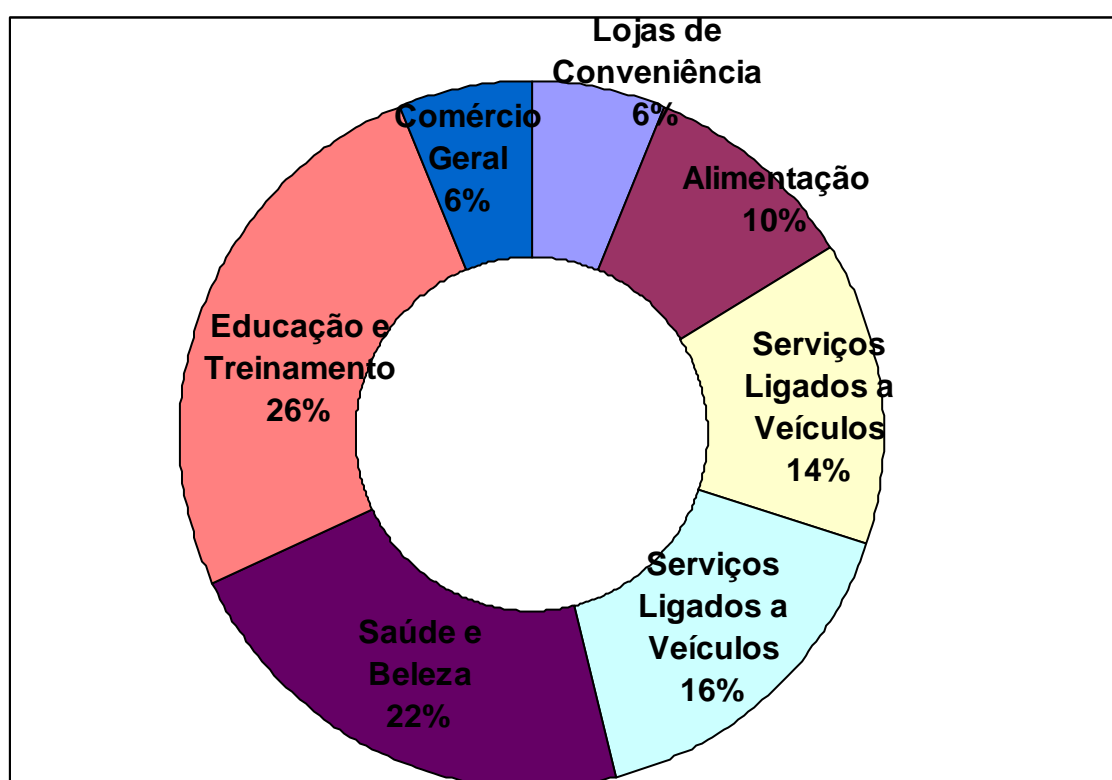
operação do negócio, sejam elas referentes a produtos ou serviços fornecidos ou prestados a clientes, ou à gerência administrativa da empresa;

- j) adquirir do franqueador, ou de terceiros por ele indicado, os ingredientes e materiais para fabricação dos produtos a serem vendidos na empresa franqueada;
- k) adquirir estoque inicial para instalação do negócio, conforme orientações do franqueador;
- l) manter absoluto sigilo do *Know-how* transmitido pelo franqueador;
- m) assumir todas as responsabilidades do negócio, não comprometendo ou envolvendo o franqueador em suas próprias operações de crédito, em qualquer tipo de compromisso financeiro ou em outras obrigações que não estejam expressamente previstas no contrato;
- n) manter o estabelecimento aberto ao público nos dias e horários estabelecidos pelo franqueador;
- o) aceitar a eventual permanência de um assessor do franqueador no estabelecimento para verificar o cumprimento das condições estipuladas, caso não estejam sendo cumpridas satisfatoriamente as metas ajustadas no contrato;
- p) contratar os seguros determinados pelo franqueador;
- q) efetuar o pagamento de todas as remunerações devidas ao franqueador;
- r) suspender imediatamente, ao fim do contrato, o uso da marca do franqueador e cessar a venda de seus produtos;
- s) não praticar atividade concorrente à do franqueador, utilizando o *know-how* dele adquirido, após a extinção do contrato.

## ANEXO B - Ilustrações

### B.1 – Negócios em evidência

**Mercados de atuação das 50 maiores redes de franquia, em número de marcas por setor**



Fonte: ABF/Instituto Franchising

## B.2 – De São Paulo para o Brasil

**O PESO DAS REDES SEDIADAS NA REGIÃO METROPOLITANA EM RELAÇÃO AO UNIVERSO BRASILEIRO DE FRANQUIAS**

	<b>BRASIL*</b>	<b>GRANDE SÃO PAULO</b>	<b>PARTICIPAÇÃO (%)</b>
<b>Franqueadores</b>	<b>579</b>	<b>251</b>	<b>43</b>
<b>Franquias</b>	<b>33.869</b>	<b>16.881</b>	<b>49</b>
<b>Unidades Próprias</b>	<b>4.210</b>	<b>2.599</b>	<b>62</b>
<b>Faturamento (R\$)</b>	<b>17,4 Bilhões</b>	<b>9,5 Bilhões</b>	<b>54</b>

**\* Exclui Correios, Casas Lotéricas e Kodak Express**

**Fonte: ABF/Instituto Franchising**