

PREMISSAS IMPORTANTES E BOAS PRÁTICAS PARA FORMATAÇÃO DE FRANQUIAS

IMPORTANT PREMISES AND GOOD PRACTICES FOR FRANCHISE FORMATTING

Solange Pereira dos Santos Farah[I]
Thais de Andrade El Rassi[II]
Tiago Palmieri Martins de Souza [III]
Alessandro Fraga Farah[IV]

Área: A6. Gestão Estratégica de Negócios (GEN)
Subárea: S6: Modelos de Estrutura Organizacional

RESUMO

Franchising é um sistema de expansão empresarial, pela qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca e transferência de know-how. O presente estudo tem como objetivos analisar premissas importantes para formatação de franquias e boas práticas. Serão analisados o que é primordial para expandir uma empresa pelo Franchising, segundo a Lei brasileira, e o que deve ser monitorado para uma gestão eficiente. O estudo possibilitou constatar que para o sucesso de uma rede de franquias alguns dos fatores que devem ser levados em consideração são: Definição bem estruturada do perfil do franqueado; Auxílio ao franqueado na escolha do ponto; Análise do capital de giro ideal para operação do franqueado; Clareza no suporte prestado. Quando não seguidos os requisitos mínimos, são grandes as chances de fracasso, portanto, ao decidir se tornar uma franquia, é imprescindível buscar profissionais competentes para sua formatação.

Palavras-chave: Franquia. Franchising. Franqueador. Franqueado. Desempenho. Formatação de franquias.

ABSTRACT

Franchising is a system of business expansion, through which the franchisor grants the franchisee the right to use the brand and transfer know-how. The present study aims to analyze important assumptions for formatting franchises and good practices. It will be

[I]. Engenheira Civil com mestrado em Engenharia, docente da Faculdade de Tecnologia Deputado Waldyr Alceu Trigo de Sertãozinho (Fatec-Stz) – São Paulo – Brasil. E-mail: solange.farah@fatec.sp.gov.br
[II] Nutricionista formada pela USP, graduanda em Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia Deputado Waldyr Alceu Trigo de Sertãozinho (Fatec-Stz) – São Paulo – Brasil – E-mail: thais.elrassi@gmail.com.
[III] Profissional de Educação Física formado pelo Centro Universitário Claretiano, graduando em Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia Deputado Waldyr Alceu Trigo de Sertãozinho (Fatec-Stz) – São Paulo – Brasil. E-mail: tiago.palmieri@hotmail.com
[IV] Engenheiro Metalurgista com doutorado em Engenharia de Materiais, docente da Faculdade de Tecnologia Deputado Waldyr Alceu Trigo de Sertãozinho (Fatec-Stz) – São Paulo – Brasil. E-mail: alessandro.farah@fatec.sp.gov.br



analyzed what is essential to expand a company through franchising, according to Brazilian law, and what must be monitored for efficient management. The study made it possible to verify that for the success of a franchise network, some of the factors that must be taken into account are: A well-structured definition of the franchisee's profile; Assistance to the franchisee in the choice of the place; Analysis of the ideal working capital for the franchisee's operation; Clarity in the support provided. When the minimum requirements are not followed, the chances of failure are high, therefore, when deciding to become a franchise, it is essential to seek competent professionals for its formatting.

Keywords: Franchise. Franchising. Franchisee. Performance. Franchise formatting.

Data de submissão do artigo: 18/07/2022.
Data de aprovação do artigo: 05/10/2022
DOI: 10.33635/sitefa.v5i1.215

1 INTRODUÇÃO

Franchising empresarial é um sistema de expansão empresarial, pela qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca, associado à transferência de know-how (BRASIL, 2019).

No Brasil o Sistema de *Franchising* é pautado pela Lei Nº 13.966/2019, que revogou e substituiu a Lei Nº 8.955/94, trazendo inovações importantes ao sistema de franquias e solucionando algumas dificuldades antes vivenciadas por franqueados e franqueadores. A mesma define:

> Sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento. (BRASIL, 2019)

A Lei Nº 13.966/2019 revogou e substituiu a Lei Nº 8.955/94, trazendo inovações importantes ao sistema de franquias, solucionando algumas dificuldades antes vivenciadas por franqueados e franqueadoras.

Como entidade, a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF – atua em conjunto com o Governo Brasileiro e tem objetivo de fortalecer e conduzir uma política nacional para o setor. Em adição, a Associação tem como foco em suas atividades o relacionamento com instituições públicas e privadas, visando parcerias e o fomento do setor de franquias no Brasil.

Em um mercado em expansão com resultados consistentes e de forte retomada, acumulou 2668 franqueadoras no ano de 2020 (ABF, 2022).

Levando em conta períodos recentes de grande impacto econômico e, também, devido a pandemia do Covid-19, problemas na cadeia de suprimentos e de inflação global, as franquias tendem a aparecer e a suprir cada vez mais as necessidades das pessoas, através de seus modelos já testados e estabelecidos como eficazes.



Contudo, apesar de empresas já consolidadas terem resultados e/ou maturidade suficiente para atuar em seu mercado ou talvez até já serem estabelecidas a ponto de se lançarem como franquias, é fato que empresas são organismos vivos e têm suas próprias dificuldades além de operarem com elevada competitividade em suas diversas formas de atuações.

Em adição ao supramencionado, é constatado que o modelo de negócio de franquia é um ponto forte, porém não há garantias de sucesso única e exclusivamente devido ao seu formato.

Levando em consideração que o Sistema de Franquia Empresarial é regulamentado, é obrigatório que siga alguns requisitos primordiais, como por exemplo: possuir Circular de Oferta de Franquia (COF), transferência de know-how, marca registrada, entre outros requisitos, que serão detalhados ao longo deste estudo (BRASIL, 2019).

Como contribuição, a importância deste artigo é dada devido a sua capacidade de proporcionar orientação a fim de que empresas que tenham a intenção em expandir sua marca por meio de franquias, possam aplicar melhores diretrizes e premissas para formatação, de forma que atenda às normas, possibilitando maiores chances de sucesso da rede.

O presente estudo tem como objetivos analisar as premissas importantes para formatação de franquias e as boas práticas necessárias de gestão. Será analisado principalmente o que é obrigatório e/ou primordial para expandir uma empresa por meio de franquias, segundo a Lei brasileira do *Franchising*, quais indicadores e fatores são importantes quando se formata uma franquia e o que deve ser monitorado para uma gestão eficiente e eficaz.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

O conceito de franquias em si é considerado antigo. Por volta do século XII, na Europa, já existiam práticas comerciais semelhantes ao modelo de *franchising* atual. Na Idade Média, durante o sistema feudal, usava-se o termo *''franchising''* para designar a transferência de um direito ou atribuição de privilégios (SCHWARTZ, 2009).

O *Franchising*, da forma que vivenciamos hoje, nasceu nos Estados Unidos por volta de 1850, quando um fabricante de máquinas de costura - *Singer Sewing Machine Company* - deu direitos a uso da marca e métodos de operação a quem tivesse interesse em revender seus produtos em lojas exclusivas (VENOSA, 2013; SANTOS, 2020).

Em 1898 a General Motors utilizou o mesmo sistema para expandir seus pontos de venda dos carros produzidos, que veio a ser chamado posteriormente de Concessionária de Veículos (SANTOS, 2020).

A Coca-Cola criou a primeira franquia de produção/fabricação em 1899, quando permitiu que empresários produzissem e comercializassem seus produtos em algumas áreas geográficas definidas por contrato (VENOSA, 2013).

O modelo de expansão de negócios por meio do *Franchising* se difundiu nos Estados Unidos a partir do início do século XX, e a partir dos anos 1930, tal modelo se tornou mais popular para diversos segmentos. O modelo surgiu e ganhou força como forma de desviar da dificuldade em expandir por rede própria, já que expandir por rede própria demanda um investimento muito mais alto e necessidade de gestão complexa e intensa (CHERTO; RIZZO, 1994).



A década de 50 é considerada um marco para a consolidação do sistema, foi nessa década que algumas das mais famosas franquias do mundo nasceram, como por exemplo: KFC, Burguer King e Mcdonald 's (FIESC/SENAI-SC, 2001).

Segundo Love (1986), o segredo fundamental do sucesso do McDonald's é a maneira como ele obtém uniformidade e dedicação a um método operacional sem sacrificar as forças americanas do individualismo e da diversidade. O McDonald's consegue misturar conformismo com criatividade.

No Brasil o modelo começou a ser adotado em 1950, com as escolas de idiomas CCAA e Yazigi. Em 1970 o modelo se estruturou melhor e nasceram as marcas Ellus, O Boticário e Água de Cheiro. Nesse mesmo período algumas marcas norte-americanas, como McDonald 's, expandiram unidades no Brasil (AZEVEDO; SILVA, 2012).

Em 1980 o modelo ganhou força no Brasil e muitas empresas adotaram o meio para expansão, e foi neste período que surgiu a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), e em 1994 foi aprovada a primeira Lei de franquias no Brasil, que deu mais força ainda para este modelo de negócio (RIBEIRO et al, 2011).

Para Dahab (1996), o *franchising* é um modo de gestão empresarial que tem sido muito utilizado como uma estratégia econômica. Alguns motivos para escolha de uma franquia e não um negócio próprio, segundo Plá (2001), seriam vontade de empreender seguindo um modelo de negócio bem estruturado e testado, vontade de ter negócio próprio, suporte fornecido pela franqueadora. Bernard (1993) refere que outros fatores também são importantes, como por exemplo complementação de renda, perda do emprego e aplicação de capital.

2.1 Atualização na Lei das franquias: Lei nº 13.966/19 e Regulamentação de franquias

Por aproximadamente 20 anos de vigência e com grandes mudanças nas realidades de consumo, tecnológica e comportamental da sociedade, se fez necessário o aprimoramento da então primeira Lei de 1994 (Lei nº 8.955/94), a qual foi substituída pela então vigente 13.966/19.

A primeira Lei foi vista como um marco para o mercado, promovendo condições básicas para a relação entre os envolvidos, promovendo segurança e enorme transparência entre as partes.

Porém, com o passar do tempo, as necessidades foram mudando e melhores relações comerciais tornaram-se necessárias.

Nesse sentido, a Lei 13.966/19 definiu a obrigatoriedade de informar sobre obrigações, riscos, suporte, transmissão de informações e know-how, além de outras questões essenciais acerca da instalação da franquia e do funcionamento do negócio pelo franqueado (BRASIL, 2019).

De maneira geral, as mudanças na nova Lei foram:

- Vínculo empregatício (a não existência do mesmo)
- Relações de consumo (a inexistência da mesma, por ser regida mediante relação empresarial)
- Sublocação (com limites)
- Atualização nas condições do Circular de Oferta de Franquia (com balanços financeiros, taxas, investimentos iniciais, entre outros)
- Prazos



- Desligamentos (dados dos franqueados dos últimos 24 meses)
- Territorialidade (se há e quais são as regras de concorrência entre as unidades da franquia)
- Fornecedores
- Suporte da franqueadora
- Marca
- Transferência ou sucessão
- Associação de franqueados (com estatuto próprio principalmente com aspectos comerciais)

Segundo Fugice e Korosue (2021), o modelo de franquias oferece ao franqueador certa blindagem em relação a riscos passivos trabalhistas, o que consequentemente representa uma segurança para toda a rede.

2.2 Legislação e Deveres do Franqueador e Franqueado

A respeito da legislação, Cherto (1988) elucida que o franqueado é e deve ser visto como um empresário e, por consequência, deve cuidar do seu negócio, da gestão de seus recursos (humanos, materiais e financeiros), das vendas e de demais obrigações, já que existe distinção jurídica entre franqueador e franqueado.

O sucesso da sua franquia, como em qualquer outro negócio independente, também dependerá de sua eficiência e de suas habilidades.

Sobre o franqueado e conforme Abrão (1984), existem algumas obrigações a serem observadas, sendo elas com ênfase nos pontos a seguir:

> I – Usar da marca, título de estabelecimento e insígnias, cores, fórmulas, métodos de fabricação, publicidade e comercialização, nos termos e condições fixados pelo franqueador;
> II – Construir, ou reformar, o prédio onde pretende explorar a franquia, conforme planos e especificações gerais do franqueador;
> III – Não introduzir no projeto alterações sem o consentimento escrito deste último;
> IV – Efetuar a instalação de elementos mobiliários, maquinaria e equipamento; contratar a pessoa, de acordo com as especificações do franqueador;
> V – Instalar e utilizar no estabelecimento apenas os elementos, móveis, cores, maquinaria, instalações e acessórios que se ajustarem às especificações designadas ou aprovadas por escrito pelo franqueador;
> VI – Usar do local unicamente para o desenvolvimento da atividade prevista no contrato;
> VII – Participar por si, ou por se representante, do curso de capacitação e formação gerencial, proporcionado pelo franqueador, e de qualquer adestramento ou formação que esse haja por bem propiciar;
> (...).

Sobre o franqueado e conforme Abrão (1984), existem algumas obrigações a serem observadas, sendo elas com ênfase nos pontos a seguir:

> I – Usar da marca, título de estabelecimento e insígnias, cores, fórmulas, métodos de fabricação, publicidade e comercialização, nos termos e condições fixados pelo franqueador;



> II – Construir, ou reformar, o prédio onde pretende explorar a franquia, conforme planos e especificações gerais do franqueador;
> III – Não introduzir no projeto alterações sem o consentimento escrito deste último;
> IV – Efetuar a instalação de elementos mobiliários, maquinaria e equipamento; contratar a pessoa, de acordo com as especificações do franqueador;
> V – Instalar e utilizar no estabelecimento apenas os elementos, móveis, cores, maquinaria, instalações e acessórios que se ajustarem às especificações designadas ou aprovadas por escrito pelo franqueador;
> VI – Usar do local unicamente para o desenvolvimento da atividade prevista no contrato;
> VII – Participar por si, ou por se representante, do curso de capacitação e formação gerencial, proporcionado pelo franqueador, e de qualquer adestramento ou formação que esse haja por bem propiciar;
> (...).

2.3 Regulamento do sistema de franquias

Refere-se à franqueadora a empresa detentora de uma marca e know-how, que permite, por meio de documentos, o direito de uso da marca e transfere principalmente seu know-how operacional e de gestão à terceiros. O franqueado é quem adquire junto ao franqueador o direito de usar sua marca, comercializar seus produtos/serviços (FUGICE; KOROSUE, 2021).

Existem três documentos básicos de vínculos entre franqueador e franqueado, são eles: Circular de Oferta de Franquia (COF), Pré-Contrato, Contrato de Franquia (BRASIL, 2019).

Circular de Oferta de Franquia (COF) é um instrumento jurídico que garante segurança para franqueador e franqueado. Nela, deve conter informações sobre a franquia, empresa franqueadora, rede de franquias, regras, multas, penalidades, prazos, valores de taxa de franquia, royalties, investimento inicial, tempo de contrato etc. Quando um interessado em adquirir uma franquia entra em contato com a franqueadora ele deve receber a COF para ter acesso à todas as informações necessárias (SCHWARTZ, 1994).

Quando o interessado opta pela aquisição de uma unidade e a franqueadora tem interesse em que ele faça parte da rede de franquias, ele recebe o Pré-Contrato de Franquia. Neste documento constam os direitos e deveres de ambas as partes, prazo de validade do contrato, taxas, entre outros fatores (SIMÃO FILHO, 1998). O Pré-Contrato é um contrato provisório entre a franqueadora e a pessoa física. Após assinatura do Pré-Contrato, o candidato deverá criar o CNPJ dentro do CNAE recomendado pela franqueadora e só então assinará o Contrato de Franquia (pessoa jurídica). É importante ressaltar que o candidato só poderá assinar o pré-contrato, contrato ou realizar pagamento de qualquer taxa após dez dias do recebimento da COF, caso contrário, poderá ocasionar a anulabilidade do contrato e devolução de qualquer taxa paga à franqueadora (LEITE, 1990).

A Taxa de Franquia é o valor inicial em que o franqueado remunera a franqueadora pelo uso da marca e acesso ao seu know-how. É comum também uma remuneração mensal, denominada royalties, essa taxa é responsável pela manutenção do suporte dado ao franqueado e uso da marca. Pode ser baseada em um percentual do faturamento do franqueado (modelo mais comum), valor fixo, ou baseada em percentual sobre as compras de produtos (casos específicos). Além dos royalties, pode existir uma taxa denominada Fundo de Propaganda (ou Taxa de Marketing), que são usados em ações de propaganda e marketing da rede (FUGICE; KOROSUE, 2021).



2.4 Fatores mais comuns que podem levar a franquia ao fracasso

Grielbler (2022) refere que alguns fatores podem levar uma rede de franquias inteira ao fracasso. Segundo pesquisa realizada pela consultoria Franchise Solutions com 130 franqueados que fracassaram em seus negócios, os fatores mais apontados foram:

Localização do negócio: 31% dos entrevistados referiram que a má localização do negócio foi a responsável pela falência da unidade. Isso acontece pois o ponto comercial deve estar de acordo com o público-alvo, tenha boa visibilidade e esteja em um local em que tenha fluxo de pessoas pertencentes ao seu público-alvo.

Capital de giro: 28% dos entrevistados levantaram que a falta de capital de giro foi primordial para seu insucesso.

Falta de suporte: 19% dos entrevistados alegaram que a falta de treinamento da franqueadora foi responsável pela falência de sua unidade. Esta situação é um dos maiores causadores de ações judiciais entre franqueados e franqueadoras.

Segundo Fugice e Korosue (2021), a **seleção do franqueado** seria outro erro muito comum visto muito na prática como insucesso para uma rede de franquias. É preciso levar em conta muito mais do que as questões financeiras e avaliar bem o perfil do franqueado.

Ter o perfil do franqueado bem definido e estruturado é considerado um dos aspectos primordiais para o sucesso da franquia. O franqueado deve estar alinhado com os ideais e objetivos da franqueadora, caso contrário, ocorrerão problemas, que poderão ser detratores para franquia e até levá-la ao fracasso.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

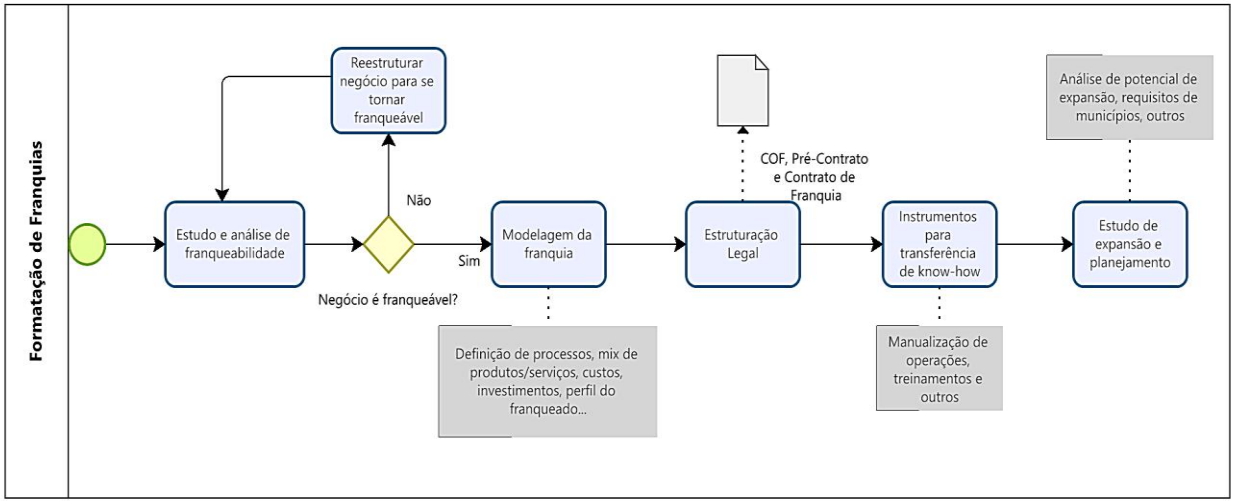
Este estudo foi elaborado através de pesquisa bibliográfica e desenvolvido através de leitura em livros, dados e fatos disponíveis na internet, artigos, dissertações, além de prática e atuação no mercado de formatação de franquias, entre outras.

3.1 Formatação de Franquias e Premissas Importantes

O processo de formatação de franquias é a etapa onde acontece o desenvolvimento e estruturação de um negócio para se tornar uma franquia. Para um negócio ser franqueável ele deve ser testado, consolidado, lucrativo, além de ser replicável (GOAKIRA, 2022).

O fluxograma (Figura 1) aponta cada passo a ser seguido para uma formatação de franquia bem estruturada:

Figura 1 – Fluxograma para formatação de franquias



Fonte: Os autores, 2022

O primeiro passo para estruturar e formatar uma franquia é o estudo/ análise de franqueabilidade. Neste estudo deve-se analisar os resultados da operação, principalmente do ponto de vista financeiro (margens de lucratividade, despesas, custos, fontes de receita etc.), situação do registro da marca e sua imagem no mercado. Investiga-se o mix de produtos ou serviços, posicionamento e potencial no mercado, análise da concorrência, o que pode ser melhorado antes de expandir e capacidade de investimento da empresa para expansão (FUGICE; KOROSUE, 2021).

Após estudo de franqueabilidade é feito a modelagem do negócio e definição de seus processos. Nesta etapa é estabelecido com qual mix de produtos/serviços o franqueado poderá trabalhar, custo médio direto e indireto da operação, quanto o franqueado terá que investir na operação, regras e diretrizes do negócio, qual o perfil do franqueado que se adequa à franquia, entre outros itens importantes (GOAKIRA, 2022).

A próxima etapa refere-se à estruturação legal da franquia, fase em que acontece a elaboração dos documentos de franquia - COF, Pré-Contrato e Contrato de Franquia.

Após a estruturação legal, deve ser realizada a manualização da franquia. Os manuais de franquia têm sido um dos instrumentos mais utilizados para transferência de know-how da franqueadora. Nesta etapa deve ser realizado mapeamento e registro de toda operação para instruir os franqueados.

Por fim, vem o planejamento estratégico e plano de expansão, momento em que deverá ser estudado qual o potencial de expansão da franquia, quais pré-requisitos dos municípios para ter capacidade em receber unidade(s) da franquia, quais regras territoriais, entre outros. A partir deste estudo é feito o plano de expansão propriamente dito, como um mapa de onde se pretende realizar ações para captação de novos interessados para a rede (GOAKIRA, 2022).

Fugice e Korosue (2021) recomenda que quando se tem interesse em formatar uma franquia deve-se buscar uma consultoria especializada neste trabalho, para que possa desenvolver uma rede sólida e bem estruturada. Não basta entregar contratos, manuais, planilhas e apresentações. Segundo ele, uma formatação malfeita costuma ser percebida muito



tempo depois, quando a empresa percebe que não está preparada para dar suporte ao franqueado e escalabilidade ao seu negócio.

3.2 Como mitigar os principais erros na formatação de franquias

Pensando nos fatores mais comuns que podem levar uma rede de franquias ao fracasso, analisaremos algumas formas de mitigar estes riscos:

3.2.1 Estudo de Geomarketing

Muitas vezes, uma loja tem bons produtos, diferencial competitivo claro, porém, a localização está equivocada e faz o negócio não evoluir. De acordo com Fugice e Korosue (2021), é visto na prática que existem muitas operações em pontos comerciais excelentes, com franqueados ruins e mesmo assim a loja gera retorno. O contrário é muito mais difícil: um bom franqueado acaba "patinando" quando está em um ponto ruim.

Para mitigar este tipo de erro comum (presente não só em franquias), é necessário trabalhar com dados e fatos que solidifiquem a decisão de escolha do ponto. O estudo de Geomarketing é uma ferramenta indicada para suporte na tomada de decisões estratégicas e escolha mais assertiva de ponto comercial.

O estudo de Geomarketing proporciona a análise de dados por meio de relatórios e mapas digitais, viabilizando informações importantes, como por exemplo: informações sociodemográficas (classe social, gênero, idade, renda média, entre outros) da região analisada, localização dos concorrentes, área de influência, geradores de fluxo, entre outras informações que podem ser muito úteis no momento de escolha e decisão do ponto comercial (MASANO, 2003).

3.2.2 Capital de Giro

Assaf Neto e Silva (2009) referem que o "capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento pela venda do produto acabado".

Em pesquisa realizada pelo IBGE (2019), mesmo antes da pandemia, mais de 70% das empresas fundadas no Brasil fechavam as portas em menos de dez anos de atividade, e, cerca de 18,5% das empresas fecharam as portas em menos de um ano de operação (uma a cada 5 empresas).

Esta estatística está ligada a diversos fatores, incluindo alto nível burocrático no país e problemas com a saúde financeira da empresa. Muitas empresas (incluindo franquias) consideram somente para o investimento inicial e não planejam a manutenção da continuidade da empresa.

Para evitar que este tipo de erro aconteça, os franqueadores devem incluir o valor de capital de giro real necessário para que a operação seja saudável e o franqueado deve estar consciente sobre essa necessidade e dar devida importância a isso.



3.2.3 Treinamento e suporte

Fugice e Korosue (2021) refere que o suporte ao franqueado está na alma do *franchising*. Um dos principais, talvez até mesmo o principal, pelo qual as pessoas decidem empreender por meio de franquias e não sozinhas, é porque acreditam que a experiência, o conhecimento e o apoio que o franqueador irá oferecer a ele é essencial para o sucesso do negócio. Assim, se o franqueado tem a expectativa de receber apoio e suporte, o franqueador precisa entregar isso a ele.

Na seleção do franqueado não se deve prometer algo que não será cumprido na prática. Da mesma forma, na COF deve-se detalhar e especificar qual tipo de apoio e suporte será prestado, para não dar margem para diferentes interpretações.

A transferência de know-how inicia-se com a transmissão dos manuais, porém, somente os manuais não são suficientes. É necessário a realização de treinamentos com o franqueado. Fugice e Korosue (2021) recomenda que o treinamento envolva o time do franqueado sempre que possível, além disso, relata que é importante se atentar ao perfil do franqueado, já que franqueados iniciantes e sem experiência no negócio, possuem necessidades diferentes de franqueados que já possuem experiência e/ou estão abrindo a segunda (ou mais) operação da mesma franquia.

3.2.4 Perfil do franqueado

Segundo Schneider (1991), para processo de escolha de futuros franqueados é muito importante obter informações relacionadas ao perfil pessoal e profissional, sendo que, algumas características são praticamente pré-requisitos, como por exemplo a capacidade financeira, perfil operador ou investidor, entre outros critérios definidos pelas franqueadoras.

Perfil do franqueado não deve ser algo igual para todas as franquias. Não existe perfil de franqueado certo ou errado, existe o perfil ideal para cada franquia, levando em consideração quais objetivos e ideais do negócio (FUGICE E KOROSUE, 2021).

A franqueadora deve analisar o segmento em que atua, qual tipo de produto e/ou serviços ela oferece, quais características ela acha que são necessárias para ser um franqueado de sucesso. Os principais aspectos que devem ser levados em consideração são referentes ao capital, experiência, expectativas e comportamento.

Para facilitar a avaliação e seleção do franqueado, deve-se analisar quais aspectos serão desejáveis e quais serão obrigatórios. Seguem alguns pontos que podem ser analisados relacionados aos aspectos referidos acima:

Em relação ao capital:

- O franqueado deverá garantir 100% do valor do investimento ou será aceito financiamento bancário? Caso seja aceito financiamento bancário, a franqueadora elaborou uma simulação financeira para o franqueado considerando os valores mensais de parcela?
- Será aceito investidor? Se sim, é necessário um sócio operador ou poderá contratar um gerente? Isso está previsto na simulação financeira do franqueado?
- O sócio operador deve ter uma porcentagem mínima das cotas acionárias?

No que tange a experiência do franqueado:

- Terá idade mínima e/ou máxima?
- Formação específica?



- O franqueado deve ter moradia em alguma localidade específica? Deve morar neste lugar há algum tempo específico?
- Necessária experiência no ramo do empreendimento?

Relativo às **expectativas**:

- Qual a disponibilidade de carga horária o franqueado deve ter?
- Pode ter emprego paralelo?
- Pode ter negócios semelhantes e/ou concorrentes?
-
- Por fim, porém, não menos importante, no tocante ao comportamento:
- O franqueado deve ter qual perfil (empreendedor, operador, gestor, vendedor, líder, entre outros)?
- Quais os valores cruciais que o franqueado deve ter?
- Perfil psicológico.

3.3 Técnicas para verificação de controle e desempenho de Franquias

Apesar do sistema de franquias promover uma diminuição no risco do negócio, este modelo deve ser visto ainda como uma empresa. Segundo Merlo (2000), é possível perceber especificidades nas relações entre franquias, já que a mesma possui um tipo diferenciado de sistema, podendo influenciar nas suas formas de avaliação, sendo estas:

- Parceria franqueador-franqueado;
- Cuidados com a marca;
- Relações comerciais específicas para a específica parceria e fornecedores;
- Origem de ganhos dos franqueadores sobre taxas (royalties) e vendas de licenças;
- Entre outros.

Também é notado que tanto para avaliações financeiras como não-financeiras, são necessários indicadores-chave de performance (KPIs). Esses indicadores devem ser utilizados conforme suas relevâncias para cada tipo de franquia (GRIEBLER, 2022).

Sendo assim, toda a análise e gestão deve ser feita cautelosamente e com base em diferentes indicadores de performance. Como indicadores de qualidade e processos, podem ser citados:

- Checklists (lista de itens predeterminados a serem verificados durante a execução do processo/projeto);
- Fluxogramas;
- Diagramas de Pareto (Princípio onde 80% dos efeitos surgem a partir de 20% das causas) e Ishikawa (ferramenta para encontrar e exibir graficamente as causas de um problema);
- Ciclo PDCA (Planejamento-Execução-Controle-Ação: processo de melhoria contínua);
- 5W2H (ferramenta de mapeamento e padronização de processos);
- Gráficos de Controle (utilizado para análise de estabilidade de um projeto);
- Filosofia Kaizen (filosofia de melhoria contínua);
- Entre outros.



Além disso, existem alguns KPIs que devem ser analisados independentemente do segmento ou estratégia da franquia. Estes indicadores são:

- **Margem Operacional** (MO = Lucro Operacional/ Receita Operacional Líquida): Indicador que mede a eficiência operacional de uma empresa. Através dela são demonstrados os resultados operacionais (receitas e lucros da empresa) e a saúde financeira da mesma (Lucro Operacional/Receita Líquida).
- **Margem de Lucro Líquido** (MLL = Lucro Líquido/ Receita Operacional Líquida): A margem de lucro líquido é um indicador financeiro que aponta a porcentagem de lucro em relação à receita da empresa).
- **Margem de Lucro Bruto** (MLB = Lucro Bruto/Receita Operacional Líquida): Mostra o quanto determinada empresa está ganhando com venda de produtos e/ou prestação de serviços. Informa de maneira clara e objetiva a rentabilidade do negócio.
- **Ticket médio:** É o valor aproximado da média de cada venda. É calculado pelo valor total recebido em vendas dividido pelo número de vendas.
- **Custo de Aquisição do Cliente** (CAC): É o quanto a empresa investe para a aquisição de um cliente. Este valor sempre deve ser monitorado a fim de perceber o quanto a empresa recebe ou perde com determinado cliente, além de que quanto mais tempo se passe, menor seja este indicador.
- **Retorno sobre o Investimento** (ROI = Ganho obtido – investimento aportado/ investimento aportado x 100): Mostra quanto de dinheiro a empresa recebe para cada 1 real investido.

Por fim, deve-se ponderar, ainda, a frequência de avaliação da operação dos franqueados. Segundo Agrawal e Lal (1995), apesar de ser um fator crucial, pois quanto maior é essa frequência maiores os custos de avaliação, há em contrapartida, um maior controle de comportamentos e de possíveis ações que acarretaria mau desempenho, auxiliando e fortalecendo a marca da franquia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo, é possível identificar que o Sistema de Franquias é um modelo muito utilizado atualmente como expansão de negócios. Quando suas estratégias são adotadas de forma estruturada e planejada, pode garantir um crescimento exponencial da marca/operação. Entretanto, para que a marca possa adotar tal modelo é necessário contar com alguns requisitos mínimos muito importantes para gerenciamento da operação.

Quando não seguidos os requisitos mínimos para formatar uma franquia, esta tem grandes chances de fracasso. Sendo assim, é imprescindível que ao decidir se tornar uma franquia, a empresa busque profissionais competentes, já que uma pequena falha ou desatenção na formatação, pode levar a grandes problemas no futuro.

O estudo possibilitou constatar que para o sucesso de uma rede de franquias existem alguns fatores cruciais que devem ser levados em consideração pelas franqueadoras, como: Definição do perfil do franqueado ideal bem definido e estruturado; Auxílio ao franqueado na escolha do ponto comercial (utilizar estudo de *geomarketing* como suporte quando possível); Analisar quanto de capital de giro é necessário para operação do franqueado e orientá-lo muito bem quanto a isso; Ser claro sobre qual suporte será prestado ao franqueado e honrar com o que for combinado.



Além disso, fica claro que a interação e bom relacionamento entre franqueador e franqueado é primordial para evolução e sucesso da rede, pois o sucesso da operação depende diretamente do comprometimento de ambos em suas responsabilidades.

Quando analisada a avaliação de desempenho das franquias, é importante levar em consideração que as franquias não podem ser analisadas de uma única perspectiva, como por exemplo a financeira, já que envolve outros fatores não considerados em uma operação usual, como por exemplo, relacionamento franqueador-franqueado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/ . Acesso em: 28 abr. 2022.

ABRÃO, Nelson. **Da franquia comercial (Franchising).** São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1984.

AGRAWAL, D.; LAL, R. Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing Research**, 1995.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Paulo Furquim; SILVA, Vivian Lara dos Santos. **Teoria e prática do franchising.** Estratégia e organização de redes de franquias. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2012.

BRASIL. **Decreto Lei Nº 13.966**, de 26 de dezembro de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm. Acesso em: 11 mar. 2022.

BERNARD, Daniel Alberto**. Franchising**: avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 1993.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising**: Revolução no Marketing. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHERTO, Marcelo Raposo; RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAHAB, Sônia. **Entendendo o franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FIESC/SENAI-SC (Regional Santa Catarina) – **Curso de Aprimoramento Profissional**. 1º. Fascículo: Sistema de Franquia – a Chave do Sucesso. Diário Catarinense, 2001.

FUGICE, José; KOROSUE, Nadia. **Franquias Vencedoras**: Erros e acertos na gestão estratégica do negócio - 2. Ed. - São Paulo, 2021.



GOAKIRA. **Formatação de franquias**: Saiba o que é, como fazer, quais são as vantagens e confira dicas especiais. Disponível em: https://goakira.com.br/formatacao-de-franquias/; Acesso em: 04/04/2022.

GRIEBLER, Carlos. **KPI: o** que são indicadores-chave e como podem ajudar sua franquia. Central do Franqueado, 11/04/2022. Disponível em: https://centraldofranqueado.com.br/gestao-de-franquias/kpi-para-franquias/. Acesso em: 10/05/2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo.** Brasil: 2019.

LEITE, Roberto Cintra**. Franchising**: na criação de novos negócios. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

LOVE, John F. McDonald´s: **A Verdadeira História do Sucesso**. 2. ed. Editora Bertrand Brasil S.A.,1986.

MASANO, Tadeu Francisco. Geografia de mercado. In: MASANO, Tadeu Francisco et al. **Gestão de marketing**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Saraiva, 2003.

MERLO, E. M. **O Desempenho do Setor de Franquias no Brasil**: Um Estudo Exploratório dos Principais Condicionantes de Performance. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: FEA, USP, 2000.

PLÁ, Daniel. **Tudo Sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

RIBEIRO, Adir; GALHARDO, Maurício; MARCHI, Leonardo; IMPERATORE, Luis Gustavo. **Gestão estratégica do Franchising como construir redes de franquias de sucesso** Editora DVS editora. São Paulo, 2011.

SANTOS, Alexandre David. **Comentários a nova Lei de franquia**: Lei n° 13.966/2019. 1. Ed, São Paulo: Almedina, 2020.

SCHNEIDER, Alexandre Alves. **Franchising**: da Prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.

SCHWARTZ, José Castro. **Franchising**: o que é, como funciona. Brasília: SEBRAE, 1994.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising**: aspectos jurídicos e contratuais. São Paulo: Atlas, 1998.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito civil**: contratos em espécie. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013