



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 13

ARTIGO: A ESTRUTURA DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL

ALUNO: GUSTAVO HENRIQUE DE OLIVEIRA MAIA

ORIENTADOR: FLÁVIO EMÍLIO MONTEIRO CAVALCANTI, M.Sc

PERÍODO: 2012

Natal-RN

RESUMO

O crescimento econômico fomenta o surgimento de novos negócios e novas formas da prática comercial entre as pessoas, possibilitando o surgimento do sistema de franquias. Devido essa formação. Essa evolução, trataremos ao longo desse estudo da origem e seus pontos principais desse novo modelo de negócio chamado franquia. Elegeu-se como base e como norte nesse estudo a lei extraída da Constituição Federal e o conhecimento tácito vivenciado na área do estudo. Observou-se que existem casos onde os instrumentos oficiais como Circular de Oferta de Franquia (COF) e o Pré-Contrato contêm itens controversos com o local a ser instalada a franquia. Outro ponto importante a ser avaliada é o conteúdo fidedigno das demonstrações contábeis previstas na legislação como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício. Por fim, averigua-se que as empresas de franquias apresentam uma forte tendência de delegar as atividades e funções típicas da controladoria à área financeira.

ABSTRACT

Economic growth fosters the emergence of new business and new forms of business practice between people, enabling the emergence of the franchise system. Because this training. This evolution will deal throughout this study of the origin and main features of this new business model called franchising. Was chosen as the basis and north extracted in this study the law of the Federal Constitution and the tacit knowledge experienced in the study area. It was noted that there are cases where officers as instruments Franchise Offering Circular (COF) and the Pre-Contract contain controversial items to the site to install the franchise. Another important point to be assessed is the trusted content of the financial statements contained in the legislation as Balance Sheet and Statement of Income. Finally, ascertains that franchise businesses have a strong tendency to delegate activities and functions typical of controlling the financial district.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As necessidades humanas geram novos conhecimentos e possibilitam o desenvolvimento da sociedade, verificamos isto no crescimento econômico das nações quando os meios geradores da riqueza trazem novas formas de comercializarem seus produtos, procurando satisfazer suas necessidades de compra e venda junto aos consumidores. As modalidades de venda direta ao consumidor evoluíram na forma como estes negócios se constituem, ou seja, como são formadas as empresas que atendem as necessidades dos consumidores.

O sistema de franquia surgiu nos Estados Unidos da América, fim do século XIX quando a empresa Singer Sewing Machine desejou ampliar seu mercado de atuação dentro do território norte americano (PEDRON, CAFFARATE: 2000), mas os empreendedores que se interessaram pelo negócio não tinham o capital e o conhecimento de como funcionava este setor do comércio. A empresa então por meio de uma remuneração e cessão de direito de uso de sua marca e tecnologia passou seus conhecimentos a estes novos interessados de como gerir seus empreendimentos, transformando estes negócios em sucesso na época.

No Brasil, a modalidade de vendas pelo sistema de franquias chegou no começo da década de 70 do século XX, tendo atingido o ápice de seu desenvolvimento a partir do início dos anos 80, com o surgimento das franquias nacionais como O Boticário, Bob's, L'acqua di Fiorim Chlorophylla e Água de Cheiro dentre outras, as quais foram beneficiadas pelas políticas econômicas de importações (RIBEIRO, MELO [s.d]), porém na década seguinte este setor foi economicamente reestruturado dado à abertura da economia no governo Collor, ainda assim mantêm-se como uma boa opção de investimento para quem dispõem de poucos recursos, e quer ter seu próprio negócio com o mínimo risco do seu capital investido.

As organizações comerciais diversificaram a forma como distribuem suas mercadorias para os consumidores finais, através da formação das cadeias de distribuição na atualidade, no qual está inserido o sistema de franquias que é usado como canal que leva até o usuário final o produto ou serviço de uma marca segundo

Santos e Pizzinatto (2005), sendo utilizado como estratégia no processo de expansão de novos negócios.

Outros setores da administração estão adaptados a forma de expansão da rede de franquias, ou seja, dentro dos modelos padronizados apontados por Mauro (2007) quando trata de classificar as franquias em segmentação de negócios como tipo de participação do canal, tipo de negócio (natureza), de acordo com o tipo de ponto comercial, de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede de franquia, de acordo com o processo de expansão da rede e também de acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador.

CONCEITO DE FRANQUIAS

O surgimento de uma nova modalidade de negócios se fez necessário sua conceituação por parte dos observadores da área comercial, para que se definam os parâmetros de atuação do tipo de atividade que será desenvolvida pelos praticantes do modelo. Dessa forma, os analistas diferenciam os setores, no caso do sistema de franquias, a conceituação serve para diferenciá-la dos conceitos de Permissão, Concessão e Licenciamento segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, enquanto que a permissão é a delegação de um título precário para a prestação de serviço público mediante licitação, a concessão é a prestação de serviço público mediante a licitação na forma modal de concorrência e o licenciamento é o contrato que autoriza o uso da marca por um terceiro.

Esse último que foi citado é muito utilizado no meio empresarial, o que o diferencia da franquia é que neste sistema é autorizado não apenas o uso da marca como também de bens de propriedade intelectual, métodos, sistemas na operacionalização de um novo negócio, e tem como fundamento a autorização temporária do uso de marca, *know how*, produtos e serviços. Este conceito se fez presente com o advento da Lei nº 8.955/1994, a qual no seu artigo 2º afirma que o conceito de franquia é determinado como: "... é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante

remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”.

Segundo Mauro (2007) no sistema de franquia há sempre a figura de dois participantes no negócio que são: o franqueador e o franqueado. O segundo pode ser tanto uma pessoa física como uma pessoa jurídica que se associa a empresa franqueadora para distribuir os produtos e serviços do primeiro, sendo este um canal de distribuição, definido pelo autor como: “... um sistema de distribuição em que existe uma aproximação maior entre os participantes do sistema, visando aumento de eficiência em relação à concorrência e buscando um equilíbrio de seus resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo.”

O princípio de franquias também pode ser definido como: sistema de distribuição que almeja o aumento da eficiência em relação a concorrentes de um mesmo setor econômico e em uma aliança de longo prazo buscando um equilíbrio na distribuição de lucros entre os associados da franqueadora. O relacionamento precisa ser forte entre ambos e também com os fornecedores da rede franqueadora, a qual facilitará a tomada de decisão se tiver um bom fluxo de informações que possibilite a criação de uma rede inteligente na qual o foco é a satisfação do consumidor final.

De acordo com a lei nº 8.955/1994 no seu artigo 3 diz que “Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

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

II – Balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativo aos dois últimos exercícios;

III – Indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o

sistema de franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

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

V – Perfil do franqueado ideal que no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI – Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII – Especificações quanto ao:

- a) Total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada na operação da franquia;
- b) Valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução, e;
- c) Valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

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

- a) Remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) Aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) Taxa de publicidade ou semelhantes;
- d) Seguro mínimo; e
- e) Outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados

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

X – Em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

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

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

XII – Indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador no que se refere a:

- a) Supervisão de rede;
- b) Serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) Treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) Treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) Manuais de franquia;
- f) Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) Layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

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

XIV – Situação do franqueado, após expiração do contrato de franquia, em relação a:

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

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

Esses são alguns itens obrigatórios de acordo com a Lei Magalhães Teixeira, como também é conhecida a Lei do Franchising.

SEGMENTAÇÃO DAS FRANQUIAS

Dentro deste segmento é classificado o franqueador que decide trabalhar em cada setor da economia. As franquias são classificadas conforme opções oferecidas dentro do segmento, quando uma franquia é classificada pelo tipo de negócio, identifica-se que a mesma poderá ter como opções ser prestador de serviços, ou atender o ramo comércio ou da indústria.

Franquia de distribuição de produtos – Este tipo de expansão é geralmente utilizado quando a rede franqueadora pretende expandir seus negócios para outro país, pois segundo Mauro (2007), existem as barreiras de adaptação à legislação local, porém não se pode esquecer que há também a adaptação cultural local, os hábitos e costumes empresariais geralmente presentes em outras nações, e os hábitos de consumo da população local, interferem no desenvolvimento dos negócios, se tem como exemplo conhecido a rede Mc Donald's quando implantou sua franquia na China, a qual para obter os resultados esperados teve que adaptar sua cultura ocidental a cultura oriental, que é muito diferente do seu país de origem que é anglo-saxão.

Franquia de prestação de serviços – A franquia de serviços segundo Mauro (2007) pode-se confundir com o próprio negócio, pois neste tipo de franquia é a forma de como se vende o serviço a ser prestado ao consumidor, que serve como diferencial da marca, sendo este o seu sucesso de vendas.

Franquia Social – É meio pelo qual se presta um benefício a uma população, com *know-how* já desenvolvido, tem finalidade quase sempre benemerita, e evita o desperdício de recursos arrecadados para projetos sociais que são desenvolvidos em comunidades carentes.

Franquia Industrial – Este modelo é encontrado no trabalho de Merlo (2000), o qual define como unidade industrial de fabricação própria, na qual o franqueador tem o direito de uso da marca e fórmula de fabricação do produto. Este tipo de franquia PE de produção dos bens distribuídos em um canal de vendas ao

consumidor final, este tipo de franquia não é citado por alguns autores, pois o mesmo pode ser facilmente agregado a forma de distribuição de produtos.

SEGMENTAÇÃO PELA NATUREZA DO NEGÓCIO

A segmentação pela natureza do negócio está ligada a forma de atuação da franquia, se esta for exercida visando atender ao público empresarial, quanto tem como valor as pessoas jurídicas prestando serviços e comercializando produtos de uso exclusivo ou semi-exclusivo, ou as pessoas naturais, ou seja, pessoas físicas segundo Mauro (2007), o consumidor final.

SEGMENTAÇÃO DE ACORDO COM A NATUREZA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO FRANQUEADOR À REDE FRANQUEADA

Na segmentação proposta por Mauro (2007), o conceito está ligado ao estágio de desenvolvimento da rede de franquias e a suporte oferecido pelo franqueador aos seus franqueados. E segundo o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, existem a classificação da geração e o estágio de desenvolvimento que se encontra a franquia informação veiculada em seu sítio da internet, o que pode ser um fator decisivo para o empreendedor que queira aderir a uma rede de franquias e dependendo em qual estágio de desenvolvimento esteja a rede e os riscos oferecidos aos franqueados serão maiores ou menores.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) informa que o sistema vem evoluindo para consolidar a relação “ganha-ganha” entre o franqueador e o franqueado, dividindo o sistema em Franquias Simples e Franquias de Negócios Formatados, citando nessa divisão o estágio de desenvolvimento da franquia.

Franquia de 1ª geração – É o estágio primário no qual o franqueador geralmente faz apenas concessão de produtos, serviço e marca segundo o SEBRAE, com o baixo nível de profissionalização da franquia. É tida como uma franquia simples pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) o qual também coaduna com o SEBRAE citando que o suporte operacional e mercadológico é praticamente inexistente, sendo esta uma franquia de marca, e

elevado risco para o franqueador e para a rede franqueada, e praticamente inexistente um contrato formal de associação.

Mauro (2007) informa que este tipo de franquia é básico, estando praticamente em desuso, apenas franqueadores despreparados ainda utilizam este sistema. As fontes acima citadas são praticamente unânimes quanto ao pouco investimento realizado pela franqueadora no desenvolvimento da rede franqueada, o que não fornece as ferramentas necessárias para a competitividade no mercado.

Franquia 2ª geração - Neste estágio o franqueador transfere pouca tecnologia e treinamento para a rede franqueada, mantém foco no fortalecimento da marca e principalmente na distribuição de seus produtos segundo Mauro (2007). Para o SEBRAE a tendência deste tipo de franquia é ter pouca duração, podemos associar como um dos fatores a própria competitividade do mercado, a baixa profissionalização, com grau de risco menor que as de primeira geração tanto para o franqueador como para o franqueado.

Na classificação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) esta geração ainda é considerada como franquia simples, onde o apoio do franqueador é apenas para identidade visual e a comercialização dos produtos da marca, onde as unidades são de revenda ou distribuição exclusiva.

Franquia 3ª geração – A partir desta geração as franquias passam a oferecer menos riscos por parte do investidor, pois são franquias nas quais o risco é médio, segundo o SEBRAE. A franquia passa a desenvolver a operação do próprio negócio diagnosticando e desenvolvendo a implantação do sistema de franqueamento segundo Mauro (2007). Neste modelo verifica-se que a entidade franqueadora começa a tomar mais controle da rede franqueada e oferece mais assistência na operação das unidades de franquia, exigindo mais investimento na estruturação do negócio e pouca atenção na gestão da rede.

Franquia 4ª geração – Nesta operação comercial do negócio é de revenda e distribuição exclusiva, esta geração tem um alto nível de profissionalização, segundo SEBRAE em seu sítio, e tem pouco risco para o franqueador e para o franqueado na operacionalização do seu negócio, existindo por parte do primeiro

alto investimento em qualidade, sendo este um dos diferenciais na prospecção de novos franqueados.

Conforme Mauro (2007), em comparação com as franquias da 3ª geração os diferenciais são: reciclagem do treinamento inicial dado ao franqueado, reuniões de avaliação das atividades desenvolvidas pelo franqueado, um canal de comunicação melhor desenvolvido para trocar informações com a rede, criação de extranet e newsletter o que é citado por Bernard e Pereira (s. ed.) como ferramenta de gestão bem sucedida, e as estratégias de marketing são traçadas em conjunto para toda a rede. Percebe-se que este tipo de franquia permanece no mercado, pois há grande assistência operacional e tecnológica por parte do franqueador e sua rede além das unidades próprias para experiência piloto.

Franquia 5ª geração – Quando uma franquia atinge este nível, esta passa a ser considerada como rede inteligente, segundo Mauro (2007), pois existe a monitoração do negócio para identificar os pontos críticos da rede de franquia. Ao atingir este grau de desenvolvimento, a rede de franquias é considerada um sistema operacional, o autor ressalta ainda que toda franquia devesse funcionar como uma rede inteligente, onde o franqueador atua mais como coordenador e fiscalizador do sistema, porque todos participam e interagem para melhoria contínua dos produtos e serviços da rede, assim esta pode se perpetuar no mercado.

O grau de risco quando a franquia atinge a este nível são minimizadas para ambas as partes, o franqueador e o franqueado, a existência de incentivos que faz com que todos participem das políticas e estratégias de marketing, redução de custos e, aumento da produtividade e rentabilidade para todos os componentes da rede de franquias.

ASSINATURA DO CONTRATO

Uma vez escolhida a franquia a ser adquirida, tem que ser levado em consideração sempre a lei nº 8.955/1994 onde os artigos do 4 ao 10 regulamenta isso da seguinte forma:

O artigo 4 da lei nº8.955/1994 fala que: A circular de oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda d pagamento de

qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único: Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Já o artigo 6 diz que: o contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei, aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis. Esse é o texto do artigo 7.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ano de 2013 se aproxima e parece sombrio para alguns segmentos e para as empresas de grande porte. A incerteza bateu às portas das empresas e, por segurança está havendo uma retração dos investimentos, adiamento de projetos, mudança das prioridades e, enxugamento na folha de pagamento, atitudes consideradas muito coerentes e adequadas para o momento.

Para as empresas endividadas, a situação tende a ser mais tensa com a elevação dos juros, retração nos empréstimos e a queda no consumo e na compra de matérias-primas. Somados, estes aspectos podem levar essas empresas a tomarem atitudes mais drásticas para garantia da sobrevivência. Medidas como cortes na folha e nas compras serão inevitáveis.

Por outro lado, como em momentos de crise, sempre existe oportunidades a serem exploradas, para o Franchising esse pode ser de fato um bom momento. As empresas de pequeno porte e médio porte, não endividadas, devem aproveitar esse momento para focar em melhor estrutura, processos, capacitação de suas equipes e expansão do negócio para outras regiões ou outros mercados. Com o sistema de franquias e expansão o pode ser feito de uma maneira rápida e com investimentos

menores do que com unidades próprias. O franqueado acaba financiando parte do processo de expansão das empresas que fazem opção por este sistema, ou canal de vendas.

Outro aspecto que vem sendo observado é que os pequenos investidores, aqueles que economizaram recurso para abrir o seu negócio próprio, estão enxergando no Franchising “um porto seguro”, para aplicar suas economias em algo que está sob seu controle, passando a ser a melhor opção neste momento.

Na franquia, o franqueado conta com o apoio de uma equipe experiente e focada nos resultados do negócio, sendo que os consultores de campo têm como missão prestar apoio e suporte ao franqueado, para que ele tenha sucesso na operação da unidade sob seu comando. Para a franqueadora o sucesso do franqueado é o seu sucesso. A relação é sempre de “ganha-ganha”.

Com este novo foco a visão para 2013 do Franchising no Brasil é de crescimento, nos mesmo patamares dos últimos anos, porém, um crescimento mais estruturado de empresas e empresários cautelosos. Vai existir uma busca por qualidade muito grande em todos os aspectos, pois ninguém pode perder dinheiro e nem ter custos elevados. As empresas com redes de negócios, em especial franquias, vão cuidar muito bem dos fatores que traduzirão em resultados para suas empresas.

Ainda em relação as tendências no franchising consultores, prestadores de serviços, fornecedores de uma maneira geral tem que buscar a excelência e competências para servir o sistema de franquias e as redes de negócios. Não existe mais espaço para equipes mais ou menos ou não capacitadas. Portanto, concluímos que o ano de 2013 será favorável para o sistema de franquias e de toda a cadeia envolvida: franqueadores e franqueados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARD, Daniel Alberto; PEREIRA, Sérgio dos Reis. **USO DE FERRAMENTAS AVANÇADAS DE GESTÃO POR REDES DE FRANCHISING**. Disponível em: www.franquianaweb.com.br/itens_net/artigo%20novodoc Acesso em: 24 abr 2008.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do Franqueado** Leitura obrigatória para quem quer comprar franquia. São Paulo: Nobel, 2007.

MERLO, Edgard Monforte. **O desempenho do setor de franquias no Brasil**: Um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance. 2000. Dissertação (Dissertação em Administração de Organizações) – Curso de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br> Acesso em: 18 jul 2008.

PEDRON, Flávio Barbosa Quinaud; CAFFARATE, Viviane Machado. **Do contrato de franquia**. Jus Navegandi, Teresina, ano 4, n. 45, set. 2000. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=616> Acesso em: 09 jan 2008.

SANTOS, Ruth Aparecida Martins dos. PIZZINATTO. Nádia Kassouf; **Franchising: história, evolução, operacionalização**. Revista científica do IMAPES. – v. 3, n. 3 (2005) – Pág. 27 – 32, Sorocaba, SP: IMAPES, 2005.