



UFRJ CONSULTING CLUB

FRANCHISING

Entenda o funcionamento do processo de franquias no mundo empresarial.



EBOOK DE NEGÓCIOS



Franchising

Quando se monta um negócio próprio, é comum considerar a replicação de um modelo de sucesso já existente, espalhando-o por todo o país ou, até mesmo, para o exterior. Isso ocorre pois, muitas vezes, pensa-se em seguir grandes cases de sucessos e iniciar um projeto com filiais próprias, mas, para isso, há a necessidade de grandes investimentos. Sendo assim, o sistema de franquias pode ser uma opção para expandir sua companhia.

● O que é?

Franchising empresarial é o sistema no qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca, dando suporte, capacitando-o e instruindo-o sobre operações, estruturas padronizadas e compartilhando o *know-how* do negócio. Normalmente, em troca, o franqueado financia a abertura da nova unidade, pagando uma taxa inicial e toda a instalação da franquia. Após estabelecido, ele remunera o franqueador com taxas e royalties:

- **Taxa Inicial de Franquia:** é o valor pago pelo franqueado logo após a assinatura do contrato. É um valor fixo e único que corresponde à concessão de uso da marca e remunera o franqueador diante de todas as responsabilidades com o franqueado. Muitas empresas incluem nos custos da taxa de franquia uma série de serviços que serão fornecidos aos franqueados, como treinamento inicial, assistência na instalação do negócio e na inauguração.
- **Royalties:** são os pagamentos periódicos – normalmente mensais – cobrados sobre o franqueado. Eles representam, além do uso da marca, uma remuneração pela supervisão e acompanhamento contínuos do negócio por parte do franqueador e pelos esforços em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) de novos produtos e procedimentos operacionais. O mais recorrente é cobrar uma porcentagem sobre o faturamento, mas, dependendo do contrato, pode haver, além desse percentual, o acréscimo de um valor fixo.

- **Taxa de Propaganda:** é obrigatória e corresponde a um valor arrecadado pelo franqueador para investir em ações institucionais que promovam a marca e seus produtos. São utilizadas estratégias publicitárias e de marketing para esse fim. O fundo não é voltado para a divulgação de nenhuma unidade específica da franquia (mercado local), mas para toda rede, e pode variar de acordo com o contrato. A cobrança pode ser uma taxa fixa ou uma fração do faturamento. É importante ressaltar que os franqueados têm o direito de conferir, no mínimo, uma vez por ano, os custos de cada campanha publicitária realizada pela rede.

Essas cobranças devem ser justas, sendo atrativas para os novos franqueados e, ao mesmo tempo, lucrativas para o franqueador. Vale ressaltar que, idealmente, esse contrato não gera qualquer vínculo empregatício, apenas uma relação mutuamente benéfica entre dois donos de empresas distintas com CNPJs diferentes. Além do mais, dentro da legislação do franqueamento¹, existem muitas variações em relação à área de atuação, à natureza da atividade e a remuneração ao franqueador.

- **Área de atuação:** nessa classificação, é considerada a quantidade de unidades que o franqueado possui e sua permissão para abrir e comercializar outros pontos de venda.
 - **Franquia unitária:** o franqueado possui apenas uma unidade, porém tem exclusividade de atuação no local que for determinado. Assim, nenhum outro ponto será aberto nas proximidades. Por exemplo, as franquias de um restaurante em que o franqueamento é sem nenhum intermediário e as novas unidades serão abertas com um distanciamento considerável para não gerar canibalização entre elas.
 - **Franquia múltipla:** o franqueado possui uma maior área de atuação, sendo dono de mais de uma unidade, de forma a possuir sua própria rede local ou regional de franquias. A Fábrica de Bolo Vó Alzira, por exemplo, consiste em uma rede de franquias em que alguns franqueados têm mais de uma franquia e exploram, assim, uma região maior.

¹ Lei N° 8.955, de 15 de Dezembro de 1994

- **Franquia de desenvolvimento de área:** o franqueado recebe o direito de explorar uma determinada região visando ao crescimento da franquia. Nesse sentido, ele poderá abrir mais de uma unidade naquela mesma região, além de poder vender unidades da franquia, sem autonomia plena. A gestão dos contratos e formalização da franquia é feita sempre com o franqueador. Esse franqueado receberá uma participação dos royalties e taxas sobre essas vendas.
- **Franquia master:** o franqueado paga uma taxa de Master Franquia pelo direito de abrir e/ou vender unidades da franquia em uma determinada região. É semelhante à de desenvolvimento de área, porém com maior autonomia para subfranquear, sem intervenção do franqueador. É recomendada para regiões onde a abertura de novas unidades necessita de alto investimento do franqueador, e há dificuldades de controle operacional ou de distribuição. Nesse modelo, o franqueado passa a agir como um franqueador, assumindo as responsabilidades de treinar os novos franqueados e ganhando os royalties e taxas. Assim, é muito importante que ele seja um grande conhecedor da área. São comuns em marcas com planos de expansão nacional (para outros estados) ou internacionalização, como por exemplo, o grupo brasileiro Sforza, que tem o direito de franquear unidades do Taco Bell, KFC e Pizza Hut no país.

O mais recorrente é que, no início da expansão, a empresa comercialize franquias unitárias, e caso o franqueado prospere, adquira novas unidades (franquia múltipla). Ao atingir um grande sucesso e muita visibilidade, podem surgir novas propostas para franquias de desenvolvimento de área ou master, mas é muito difícil ofertar esses modelos sem ter antes os mais simples (unitárias e múltiplas).

- **Natureza da atividade:** nessa classificação, é considerada a localidade onde a unidade está instalada e se há estabelecimentos parceiros ao redor.
 - **Franquia individual:** o franqueado não divide espaço com outras franquias, prestando exclusividade para apenas uma marca.

O ponto comercial é escolhido especificamente para determinado tipo de franquia e o raio de atuação, ou seja, a área na qual nenhuma outra franquia poderá se instalar, será especificado em contrato. Por exemplo: uma unidade de McDonald's na rua que não está dentro de nenhum estabelecimento e não há contratos com comércios vizinhos.

- **Franquia combinada:** o franqueado já possui uma franquia e incorpora outras no mesmo ponto comercial, portanto um dono apenas. As franquias geralmente geram sinergia e a integração oferece vantagens competitivas com produtos complementares. Um quiosque do Bob's dentro de um posto de gasolina Shell é um exemplo.
- **Franquia *store in store*:** o franqueado já possui uma franquia e vende espaço em seu comércio para um outro franqueado se instalar, havendo, portanto dois donos distintos. Normalmente as duas marcas têm públicos parecidos, e essa relação beneficia ambas, como por exemplo, uma lanchonete Casa do Pão de Queijo dentro de um supermercado Extra.
- **Franquia comercial:** o franqueado tem uma unidade de vendas de produtos, mas a produção é feita pelo franqueador. A marca de roupas Taco, por exemplo, centraliza a produção, enquanto as lojas franqueadas apenas comercializam as peças.
- **Franquia de serviço:** o franqueador licencia o *know-how* da prestação de serviços e uso da marca. É semelhante à franquia comercial, mas é voltada a serviços. Como exemplo, pode-se citar o salão de beleza Werner, que comercializa sua marca.
- **Microfranquia:** o franqueado tem baixo investimento inicial – de até R\$ 90 mil – e uma operação simplificada, resultando, assim, em um baixo custo operacional. Suas atividades podem ser

exercidas tanto em ponto comercial, como na própria residência do franqueado. Imaginarium e Nutty Bavarian são exemplos de microfranquias que se popularizaram.

Essa classificação é um pouco mais ampla, então uma franquia pode ter mais de uma definição. A franquia individual é mais comum para começar o franchising, podendo ser micro ou não. No entanto, dependendo do negócio, pode ser vantajoso comercializar dentro de outra franquia combinada ou *store in store*.

- **Remuneração recebida pelo franqueador:** nessa classificação, são consideradas as fontes de renda do franqueador, o qual pode ser responsável pela produção e/ou ganhar em cima de porcentagens.
 - **Franquia pura:** o franqueador obtém sua renda a partir dos *royalties* e das taxas de franquias, mas não é fornecedor.
 - **Franquia de distribuição:** o franqueador não cobra royalties e taxa inicial, e sua remuneração é obtida por meio das vendas dos produtos fabricados por ele. É encontrada nos segmentos de comércio, cosméticos, alimentação e produtos gastronômicos.
 - **Franquia mista:** o franqueador cobra do franqueado as taxas de fornecimento de produtos, royalties e taxas de franquia.

Atualmente, a franquia mista é mais recorrente, pois o franqueador lucra nos dois momentos: na venda dos produtos ou matéria-prima e em cima de uma porcentagem do faturamento do franqueado. Assim, compartilham sucesso e fracasso, o que é mais atrativo para o franqueado. Além do mais, deter a produção centraliza o processo e favorece uma maior autonomia para o franqueador. A franquia pura é voltada para os casos em que o próprio franqueado será responsável pela sua produção ou ela é feita por terceiros.

- **Pré-requisitos:** antes de projetar o plano de expansão, é necessário entender quais seriam os cenários favoráveis para franquear a empresa. Para isso, é preciso fazer uma avaliação de mercado, checar os indicadores de

franqueabilidade e saber as qualificações do franqueador.

- **Avaliação de mercado:** independentemente de estar fazendo sucesso, o dono da empresa deve estudar e avaliar se o modelo de negócio é franqueável. O ponto de partida dessa análise deve ser entender o mercado atuante, observando, assim, o setor no cenário local. Dessa maneira, recomenda-se a realização de uma pesquisa de mercado para constatar se essa área é realmente promissora e oferece boas oportunidades. Caso contrário, o investimento na expansão pode não ter o retorno desejado. Ainda assim, dependendo do crescimento, deve-se levar em conta que a instalação simultânea de mais de uma unidade pode saturar o mercado.

Outro ponto que pode atrapalhar o franqueamento é a vulnerabilidade do negócio. Caso o modelo tenha o sucesso baseado em grandes riscos, como, por exemplo, ser dependente de apenas um pequeno produtor/fornecedor, deve-se pensar na reestruturação antes do franqueamento. Nesse sentido, caso o sucesso seja baseado em riscos significativos, é válido mitigá-los e reformular alguma etapa. Antes de franquear, o risco pode não estar se tornando um perigo pelos processos estarem em menor escala, após a expansão o perigo será multiplicado ao replicar o modelo.

- **Indicadores de franqueabilidade:** depois de avaliar se o mercado é promissor e pouco vulnerável, o empreendedor precisa analisar se seu *know-how* é bom a ponto de ser comercializável, ou seja, se a experiência da empresa irá agregar tanto ao franqueado que sua receita, mesmo após a dedução de taxas para o franqueador, será mais lucrativa que se ele abra uma nova marca no mesmo ramo. Assim, para atrair franqueados para a companhia, a empresa necessita de um diferencial, como, por exemplo, exclusividade de matéria prima, produção mais eficiente, produto inovador, grande mercado consumidor ou ser uma marca já consolidada.

Pensando em dois cenários: uma empresa com um diferencial e uma empresa semelhante às concorrentes. No primeiro caso, a franquia tende a faturar mais que as concorrentes diretas, isto é, o franqueado lucra mais do que se tivesse aberto um novo negócio. Numa segunda perspectiva, a franquia teria uma receita similar e, após as deduções (*royalties* e taxas), seria mais vantajoso para o franqueado abrir um novo negócio.

- **Competências do franqueador:** por último, outro ponto a se levar em consideração antes de franquear são os futuros encargos da companhia. Nesse momento, é válido checar se o dono ou a empresa estão aptos para essas demandas. Elas podem variar, mas as principais são:
 - Estruturar o sistema de franchising (formatação, legislação e comercialização);
 - Investir em máquinas e equipamentos e na estrutura de importação, produção ou de distribuição;
 - Dar consultoria técnica para otimizar e padronizar os processos nas unidades franqueadas;
 - Fazer o plano de marketing;
 - Participar de feiras e eventos especializados (de franchising);
 - Desenvolver novos produtos, serviços e investir em P&D;
 - Estudar novos mercados regularmente, para expansões.

● **Vantagens e Desvantagens**

Antes de expor como aplicar o processo de franqueamento, é preciso entender que, além de pontos positivos, há aspectos negativos em franquear. Para melhor entendimento, o quadro abaixo elenca as principais vantagens e desvantagens desse sistema, nas duas perspectivas, tanto do franqueador quanto do franqueado.

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
FRANQUEADOR	Padronização	Necessidade de Fiscalização
	Rapidez de Expansão	Autonomia Parcial
	Economia de Escala	Perda de Sigilo
	Maior Cobertura Geográfica	Risco de Desistência
	Melhor Publicidade	Risco de Seleção Inadequada
FRANQUEADO	<i>Know-how</i> adquirido	Autonomia Parcial
	Maior Vantagem Competitiva	Dedução de Taxas ou Similares
	Economia de Escala	Padrão de Localização
	Melhor Projeção Financeira	Risco atrelado ao Franqueador
	Beneficiado por P&D do franqueador	

● Como aplicar

Para exemplificar a aplicação do franchising, será usada uma empresa fictícia de brownies, o Brownie Co., que deseja franquiar seu modelo de negócio. A empresa possui uma produção centrada no Rio de Janeiro, com mais de três lojas e anos de

experiência. Atualmente, já possui o modelo *store in store*, ou seja, pequenos pontos de venda dentro de outros estabelecimentos, mas a intenção do dono é aumentar a quantidade de lojas. Seus processos não são muito complexos e os insumos são básicos, logo é simples aumentar a escala. Além do mais, faz muito sucesso pela cidade, tendo um grande mercado consumidor e o nome da marca já está consolidado, o que é um grande indicativo para a franqueabilidade.

- **Questões legais:** é o primeiro passo certificar-se de que todas as questões legais que envolvem este processo estão devidamente acertadas. Uma das principais preocupações diz respeito ao registro da marca, pois, para se transformar em franqueador, é necessário ter a propriedade da marca, o que se dá pelo registro no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Recomenda-se, ainda, contratar um advogado para checar outros trâmites legais.
- **Planejamento estratégico:** após validar a legalidade da empresa, o segundo passo é ter um planejamento estratégico, no qual as estratégias com foco no longo prazo da empresa serão definidas levando em conta todos os fatores internos e externos à organização. A análise SWOT e o plano de franquias servem como base para esse planejamento estratégico.

O plano de franquias é muito semelhante a um plano de negócio, diferenciando-se por conter os valores das taxas e cobranças. Esses conceitos já foram abordados, mas vale aprofundar como são normalmente calculados.

- **Taxa de franquias:**
 - **Benchmarking com concorrentes:** analisar os valores cobrados pelos concorrentes do mesmo setor é uma tática comum, pois utilizar valores semelhantes ou até mesmo menores pode ser uma forma atrativa para conquistar franqueados.
 - **Número mágico:** refere-se à cobrança no total de uma porcentagem do investimento feito para abrir a unidade. Nenhuma empresa deve seguir cegamente esse percentual, mas é válido saber aproximadamente o preço médio.

- **Treinamento x Taxa de Franquia:** há a possibilidade do franqueador cobrar o valor do treinamento inicial separado da taxa de franquia. Isso permite uma melhor avaliação e análise do tempo, deslocamento e equipe necessários para o fornecimento do suporte. Dessa forma, terá o valor da aquisição da franquia e todos os gastos extras serão cobrados à parte.
 - **Valor da marca:** pode ser a parte mais difícil, mas se deve pensar qual é aquele seu valor de marca. É preciso considerar o reconhecimento da marca perante o público, o grau de consolidação no mercado e o potencial como rede. Não é uma metrificação, porém deve ser uma variável para determinar a taxa.
 - **Tempo:** é válido para qualquer rede de franquias: quanto mais longo o contrato de um franqueado, maior o valor a ser cobrado, pois essa taxa é cobrada pela concessão do uso da marca, logo faz sentido ser proporcional ao tempo. Então, não se deve iniciar com taxas exorbitantes, evitando afastar possíveis parceiros. É preciso ter atenção também para os reajustes no valor, levando em consideração o momento da rede, a valorização da marca e o aumento nos custos de produção.
- **Royalties:**
 - **Porcentagem por receita:** as franquias geralmente cobram entre 4% e 10% do faturamento bruto de cada franqueado. Quando a margem de lucro é baixa, não faz sentido cobrar uma porcentagem tão alta.
 - **Porcentagem pela compra:** quando o franqueador é o produtor, o franqueado paga em torno de 20% a 40% de taxa em cima de suas compras.
 - **Cobrança dos concorrentes:** aplicar porcentagens parecidas às empresas do mesmo ramo é uma boa estratégia competitiva.
 - **Fundo de marketing:**

- **Porcentagem:** geralmente, o valor varia em torno de 2% a 5% do faturamento bruto de cada unidade.
- **Valor fixo:** depende do gasto médio de toda a empresa com propaganda e divulgação.

Usando como base seus estudos prévios e *benchmarking* com outras empresas do setor, o Brownie Co. traçou suas metas, projetou sua receita futura no valor presente e chegou a conclusões. Para a empresa, fazia sentido naquele momento comercializar franquias:

UNITÁRIAS	Uma unidade por franqueado
INDIVIDUAIS	Sem nenhuma outra empresa no mesmo espaço
MICROFRANQUIA	Baixo investimento
MISTA	Cobrando as taxas de fornecimento do produto, royalties e taxas de franquia
TAXA DE FRANQUIA	R\$ 60 mil, valor justo e competitivo
ROYALTIES	Porcentagens rentáveis e de acordo com o mercado
FUNDO DE MARKETING	Acima da porcentagem atual planejando um maior investimento em divulgação

A taxa de franquia decidida foi de R\$60 mil, os royalties baseados na venda dos produtos por 20% do valor final + 2,5% do faturamento bruto e o fundo de marketing correspondendo a 1,5% do faturamento bruto.

A partir do planejamento estratégico, prepara-se o orçamento empresarial, que,

resumidamente, é o ato de planejar e estimar os ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período, geralmente de 6 meses a 1 ano. O orçamento é importante para adquirir conhecimento sobre as necessidades financeiras da empresa e quanto de dinheiro há disponível para investir. Normalmente, tal orçamento é feito por: Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial.

O próximo passo é criar manuais de operação da franquia, com detalhamento de todos os processos, indo desde a instalação até o funcionamento no dia a dia. Essa etapa de transmissão de *know-how* é fundamental, visto que o franqueado busca por um negócio que ele não tenha que começar do zero, ou seja, ele conta com a experiência adquirida pelo franqueador. Para isso, é necessário treiná-lo e orientá-lo de forma que a franquia se assemelhe ao máximo com a unidade do franqueador. Para transmitir o conhecimento, o Brownie Co. elaborou manuais de operação da franquia, com detalhamento de todos os processos, indo desde a instalação até o funcionamento das vendas no dia a dia.

Em seguida, com profissionais da área, deve-se pensar nos instrumentos legais para o franchising – cabe ressaltar o principal documento desses contratos: a Circular de Oferta de Franquia (COF). O fechamento de qualquer contrato só pode ser assinado e qualquer quantia paga após 10 dias com o documento entregue; caso contrário, o acordo pode ser quebrado juridicamente. A COF deve conter, além de outros pontos previstos em lei:

- Histórico financeiro;
- Taxas e cobranças;
- Suporte ofertado;
- Fornecedores;
- Custos com montagem e implementação;

- Layout padronizado;
- Termo de confidencialidade.

Por último, deve-se planejar como seria um franqueado ideal para que a franquia de uma empresa prospere. Vale ressaltar que a COF é um documento com informações sigilosas, logo só deve ser entregue se o franqueador em potencial estiver alinhado para o negócio. O perfil varia de acordo com o negócio, mas existem características gerais que o empreendedor deve ter, como:

- Identificação com a marca e com a cultura da empresa;
- Capacidade de investimento inicial e de capital de giro;
- Capacidade administrativa financeira;
- Experiência em outros ambientes de trabalho;
- Conhecimentos gerenciais de negócio.

É importante ressaltar que a abertura da nova unidade não é uma demanda exclusiva do franqueado. Para atingir o sucesso, é de suma importância uma avaliação do ponto e o potencial de mercado daquela região. Devem-se estimar os custos de reforma do local e ajustar seu plano de negócios e suas projeções financeiras para a localidade específica. Esses serviços podem ser prestados após a assinatura do contrato ou serem antecipados por meio da assinatura de um protocolo de intenções ou pré-contrato.

A recomendação de especialistas no assunto é franquear o negócio só depois de **dois anos** com, pelo menos, **três unidades-piloto**, instaladas em diversos locais (rua, shopping ou stand) para validar o sucesso real do negócio. No entanto, como não existe qualquer tipo de regulamentação sobre esse tema no Brasil, há sempre empresas que franqueiam seu negócio ainda na fase de projeto, sem ter sequer montado uma única unidade-piloto, ou com muito pouco tempo de operação. Vale ressaltar que um problema de fácil resolução quando o negócio é pequeno, pode crescer exponencialmente com o franchising implementado no momento errado.

- **Gerenciando a rede**

- **Comunicação com os franqueados:** manter contato com as franquias é muito importante, principalmente no início, para supervisionar o andamento das unidades. Dessa forma, são trocadas informações sobre consumidores, gestão de funcionários e a demanda de suporte durante o cotidiano das lojas. O franqueador ajuda com possíveis problemas, enquanto o franqueado pode sugerir melhorias para a empresa, pois também está vivendo na prática seu dia a dia. É encorajada a realização de reuniões periódicas, mas meios de comunicação mais rápidos e informais também são válidos.
- **Capacitar constantemente os franqueados:** manter o padrão de qualidade em uma rede de franquias é o que possibilita a replicação do sucesso. Mudanças surgem ocasionalmente em meio à gestão operacional da empresa. Todo tipo de mudança deve ser incorporada no padrão das unidades. Por isso, além do treinamento inicial, é preciso entregar ao franqueado material atualizado, para que possa reciclar seu *know-how* sempre que for necessário.
- **Acompanhar o bem-estar das unidades da rede:** para manter a qualidade da empresa, é recomendado elaborar relatórios periódicos para acompanhar como estão as vendas, a satisfação dos funcionários e dos clientes, bem como rever os padrões operacionais das lojas.
- **Promover o crescimento da empresa:** por último, vale comentar que a empresa deve continuar crescendo, não apenas em unidades, mas também como marca. Para isso, deve-se investir em P&D e no marketing da empresa constantemente.

● Bibliografia

Sherman, Andrew J. (2004). *Franchising & Licensing*. Nova York, AMACON

Daniel Alberto Bernard. (2014). *Como Tornar sua Empresa uma Franquia*. SEBRAE

PLANALTO. *Lei N°13.9666 de 26 de Dezembro de 2019*. **Planalto**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm. Acesso em 14 mai. 2021.

Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: abf.com.br. Acesso em 14 mai. 2021.

Franchise Store. Disponível em: franquia.com.br. Acesso em 14 mai. 2021.

Central do franqueado. Disponível em: centraldofranqueado.com.br. Acesso em 14 mai. 2021.

A Nova Geração do Franchising. **Goakira**. Disponível em: goakira.com.br. Acesso em 14 mai. 2021.

Guia de Franquias Brasil. Disponível em: guiadefranquiasbrasil.com.br. Acesso em 14 mai. 2021.

Saiba como transformar sua empresa em uma rede de franquias. **Sebrae**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-tornar-sua-empresa-uma-franquia,baa5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 14 mai. 2021.