

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

André Sanvicente Krause

**EXPANSÃO DA COMPANHIA DAS PIZZAS ATRAVÉS DO
SISTEMA DE FRANQUIAS**

**Porto Alegre
2007**

André Sanvicente Krause

EXPANSÃO DA COMPANHIA DAS PIZZAS ATRAVÉS DO SISTEMA DE FRANQUIAS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli

**Porto Alegre
2007**

RESUMO

Este trabalho compreende uma análise do processo de formatação da empresa Companhia das Pizzas como sistema de franquias. Esta empresa atua no ramo de *fast-food*, e seu *mix* principal de produtos é pizza e refrigerante. O processo de formatação está em andamento desde o início de 2006. O objeto de análise central deste trabalho é o relacionamento franqueador-franqueado. Para isso, reduziu-se o foco para seleção de franqueado, canais de comunicação entre franqueador e franqueado, treinamento de franqueados e seus funcionários e consultoria de campo. Os dados referentes a situação da empresa foram obtidos através de pesquisa exploratória em entrevista direta com a Administração. Esses dados foram comparados com outros obtidos através de estudo literário sobre o tema em consulta a autores diversos para que fosse possível realizar uma análise crítica da situação das franquias da Companhia das Pizzas e como a empresa franqueadora está lidando com o processo de formatação. O objetivo deste trabalho é contribuir para que o processo de formatação seja bem sucedido e viabilize a expansão do sistema de franquias da Companhia das Pizzas na Região Metropolitana de Porto Alegre.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Matriz SWOT.....	25
Quadro 2 – Matriz produto/mercado e suas alternativas	27

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	9
3	PROBLEMA	11
4	OBJETIVOS	14
4.1	OBJETIVO GERAL	14
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5	MÉTODO	15
6	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
6.1	MARKETING	17
6.1.1	Aspectos históricos	18
6.1.2	Variáveis do Marketing	18
6.1.3	Composto de Marketing (<i>Marketing Mix</i>)	19
6.1.4	Uma definição de Marketing	20
6.1.5	Administração de Marketing	21
6.2	ESTRATÉGIA	22
6.2.1	Definição de estratégia	23
6.2.2	Tipos de estratégia	24
6.2.2.1	Estratégias de Ramo ou Unidade de Negócios	24
6.2.2.2	Estratégias Operacionais e Funcionais	29
6.3	FRANQUIAS	30
6.3.1	Histórico	30
6.3.2	Definição de Franquia	34
6.3.3	Modelos, formas e formatos	36
6.3.4	<i>Business Format Franchising</i>: aprofundando o modelo	39
6.3.5	Legislação e contratos	40
6.3.6	Compensações financeiras	41
6.3.7	Vantagens e desvantagens do sistema de franquias	43
6.3.7.1	Vantagens e desvantagens para o franqueador	43
6.3.7.2	Vantagens e desvantagens para o franqueado	45
6.4	EMPREENDEDORISMO	46
7	PONTOS CRÍTICOS DE SUCESSO E FRACASSO DE UMA FRANQUIA.....	50
8	RELAÇÃO FRANQUEADOR-FRANQUEADO: ASPECTOS RELEVANTES	53
8.1	A SELEÇÃO DE FRANQUEADOS	56

8.2	TREINAMENTO	60
8.3	COMUNICAÇÃO FRANQUEADOR-FRANQUEADO	61
8.4	CONSULTORIA DE CAMPO	64
9	SITUAÇÃO ATUAL DO SISTEMA DE FRANQUIA	66
10	PROSPECÇÃO E SELEÇÃO DE FRANQUEADOS	71
11	TREINAMENTO, COMUNICAÇÃO, E CONSULTORIA	75
12	CONCLUSÃO	80
	BIBLIOGRAFIA	82
	ANEXO A - Lei Nº 8.955/1994: Disciplina o sistema de franquia e impõe a COF.....	86
	ANEXO B - RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO OPERACIONAL GLOBAL..	90

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se no Brasil o elevado avanço do sistema de franquias; segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o Brasil é o 6º país no mundo em redes de franquias, tendo faturado, em 2005, quase R\$36 bilhões. Esse montante representa um crescimento de 13% em relação ao ano anterior (CÁSSIA, 2007).

Parte desse crescimento se dá pela segurança oferecida pelo franqueador à pessoa interessada em investir, bem como pela facilidade ao franqueado de expandir seu negócio e sua marca, sem que seja necessária uma atenção total à administração cotidiana de sua rede de lojas. Ou seja, o empresário franqueador passa a ter mais tempo para se dedicar a desenvolvimento de produtos e de processos produtivos, bem como pensar melhor a sua marca para desenvolvê-la.

Mas, para que o sistema seja bem sucedido, é necessário que haja uma forte sinergia entre as partes envolvidas no negócio. É necessário que tanto o franqueador quanto o franqueado falem a mesma língua e tenham os mesmos objetivos, assim como entre os franqueados, pois o desenvolvimento de um leva ao fortalecimento da marca de todos. Quanto melhor for o relacionamento entre as partes, melhor para o conjunto.

A Companhia das Pizzas decidiu ingressar nesse sistema em fins de 2005 e no final de 2006 já estava operando na forma de franquias com uma loja-modelo e mais sete franqueados. Isso mostra que o processo aconteceu de modo muito rápido. Cabe ressaltar que neste trabalho não será discutida a questão relativa à adequação do uso do sistema de franquias com vistas à expansão da empresa, pois esta decisão já havia sido tomada pela direção da empresa e uma série de passos já haviam sido dados neste sentido.

Este trabalho se baseia no desenvolvimento da empresa Companhia das Pizzas sob a forma de franquias. Cabe aqui avaliar se o modelo adotado está sendo conduzido corretamente. Busca-se uma avaliação da situação presente para que se aumente a chance de sucesso.

O trabalho procura descrever de modo consistente as atividades a serem propostas pela empresa para atingir a expansão desejada. Ao mesmo tempo, é de responsabilidade deste trabalho de conclusão de curso que tal análise do negócio venha a trazer à tona a questão da importância da excelência de relacionamento entre franqueador e franqueado. Ou seja, visando os objetivos propostos, a idéia central consiste em produzir material que sirva para a expansão da empresa através do sistema de franquias, e que isto constitua a base para a realização de uma auto-crítica. Propõe-se chegar a uma equação de valores que maximizem a realização do negócio.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Companhia das Pizzas, fundada e gerenciada ao longo de sua história pelo Sr. Ernesto Pereira, é uma das mais antigas redes de pizzaria de Porto Alegre. Ela foi idealizada de forma meticulosa, onde houve planejamento para cada detalhe – desde a escolha das cores, às texturas das paredes, o tipo de piso, o ar condicionado. Isso tudo refletia, para os anos 80, uma grande inovação para o mercado desta área na cidade.

Anteriormente, o fundador era sócio proprietário de outra empresa do mesmo ramo em Porto Alegre. Esse negócio era pioneiro em tele-entregas de pizzas na cidade. Ele percebeu que a empresa da qual ele havia saído não aproveitava espaços abertos no mercado: por exemplo, serviam, nas tele-entregas, apenas refrigerante de litro (numa época que ainda não existiam as garrafas *pet* de dois litros) sem dar a opção de o cliente pedir uma lata de refrigerante, ou serviam apenas a pizza tamanho grande, para duas ou três pessoas, quando havia demanda para pizzas menores, para uma pessoa apenas. Ou seja, tinha cestas de produtos pouco ajustáveis à demanda do mercado – não havia foco no cliente. Assim, a primeira Companhia das Pizzas foi inaugurada em Porto Alegre na Rua 24 de Outubro em fevereiro de 1986, iniciando somente com tele-entregas, mas já com essa bagagem de conhecimento sobre o mercado.

Um ano depois a empresa expandiu, passando a funcionar como restaurante. Uma nova loja foi inaugurada na Av. Vasco da Gama, seguida de uma terceira na Av. Nilo Peçanha (essa atendendo apenas *delivery*). Em junho de 1994 inaugurou-se a loja da Av. Getúlio Vargas, a da Assis Brasil Strip Center e a da Av. Nilo Peçanha passou a atender como restaurante a partir do mesmo ano.

No início do negócio, 70% das vendas eram de tele entrega e 30% vendas *to go* (vendas de balcão – o cliente pede a pizza e leva para casa). Tal característica reflete o mercado em que a empresa se insere, que é o de *fast-food*, ao contrário de outros

restaurantes de pizza *à la carte*, onde prevalecem tradições mais antigas. A Companhia das Pizzas sempre se postou como representando “o novo” – não havia McDonalds na cidade, mas havia demanda por *fast food* de qualidade e que tivesse uma representação mais cosmopolita, mais adaptada ao período que vivia o Brasil - de abertura política e renovação de valores. A empresa foi vanguardista naquilo que se propôs.

Dentro deste conceito a Companhia das Pizzas sempre foi muito presente neste segmento, com o diferencial marcante da qualidade e da vanguarda em suas estratégias.

Outra vantagem percebida é que por ser uma rede local contou sempre com a simpatia da comunidade de Porto Alegre.

Acontecendo a modernização total das lojas, com a aquisição de equipamentos importados, igualou-se a Companhia das Pizzas às redes estrangeiras, que se instalavam em Porto Alegre na época. Desta forma, a empresa conquistou um padrão de qualidade na produção de pizzas igual ou superior aos concorrentes estrangeiros, e mantém a liderança no mercado até os dias de hoje.

Houve modificações no perfil do consumidor, introduziu-se o serviço de *buffet* com variados sabores sob a forma de rodízio, acompanhado de antepastos, saladas especiais e refrigerantes à vontade - uma exclusividade da Companhia das Pizzas. Isso fez com que o foco de faturamento fosse igualmente dividido: 50% em tele-entregas e 50% em vendas nas lojas.

Por ano a Companhia das Pizzas movimentava, aproximadamente: 200 mil garrafas de refrigerantes (2 litros), 144 toneladas de mussarela e 240 toneladas de farinha. Seu faturamento atinge, nesse período, em torno de R\$10 milhões. Ao longo da vida da Companhia das Pizzas, foram 15 milhões de pizzas vendidas até final de 2005.

3 PROBLEMA

A partir do momento em que a empresa percebeu que estava consolidada no mercado porto-alegrense de *fast-food*, por volta do início da década de 90, houve espaço para outros empreendimentos, tais como: Restaurante Il Gattopardo, American Bowling, Restaurante Baguta e Restaurante Fusilli. Entretanto, isso fez com que se perdesse, gerencialmente, o foco no negócio mais rentável do grupo, e deixou-se de dirigir todas as forças para um negócio consolidado: a Companhia das Pizzas.

De alguma maneira, pode-se dizer que o negócio foi tão bem concebido (a proposta inicial foi tão clara e acertada) que o sucesso da marca foi natural. Mesmo que nunca tenha sido divulgada, a missão da empresa e os valores que ela pratica são evidenciados na arquitetura das lojas, ou no sabor das pizzas – muito pouco se ouvia falar em tomates secos na culinária porto-alegrense, mas a Companhia das Pizzas entendeu que havia espaço para esse condimento e investiu de pronto, tendo sido pioneira na distribuição das pizzas de tomate secos. A empresa, também, sempre teve iniciativa de patrocinar eventos culturais, shows e a fins, divulgando a marca. O público sempre entendeu isso e retribuiu. A marca se expandiu.

Contudo essa vantagem teve seu revés. O foco das atenções gerenciais, bem como a energia empreendedora puderam ser canalizadas para outros negócios, como foi o restaurante Il Gattopardo. Ele foi referência em restaurante de excelência, mas não tinha concorrentes na época. Apesar de haver uma elite que, tanto morando aqui como vinda de outras cidades e estados (ou mesmo do exterior), a passeio ou a negócios, demandava por um restaurante de *finesse* internacional, a cidade não oferecia nada que fugisse dos hotéis 5 estrelas da cidade.

Mesmo assim, o negócio que realmente se identificava com a cidade, com a classe média, e com as diversas e numerosas culturas regionais, bem como os diversos grupos, era mesmo a Companhia das Pizzas.

Isto motivou, em agosto de 2004, o foco de toda capacidade de gestão para somente um projeto: o de revitalização do negocio Companhia das Pizzas. A partir de profundos estudos sobre redução de custo, melhoria nos serviços e lançamento de novos produtos teve como resultado, por exemplo, a pizza família, que no seu primeiro ano vendeu 81 mil unidades.

Porém, mesmo sendo uma marca reconhecida na cidade de Porto Alegre e tendo um relacionamento bom com seus clientes, a Companhia das Pizzas ainda não tem definidos seus objetivos e missão como empresa. O dono do negócio sempre foi muito presente e cuidou a empresa sob seus olhos - os valores da empresa e o empresário se confundem (ou se fundem) em um só. Desta maneira, as responsabilidades de decisões estratégicas dependeram de seu tino comercial.

Outra questão relacionada a isso é a questão sucessória. A empresa é familiar, e isso, naturalmente, implica no risco de filhos não assumirem os negócios. Hoje, apenas a filha mais velha, Paula Melo Pereira, está co-gerindo os negócios. Na verdade, ela é responsável por uma área fundamental no sucesso da empresa, que é a gestão financeira e administração da unidade-modelo das franquias, localizada na Av. Vasco da Gama.

Assim, é de fundamental importância que a empresa possa passar desse estágio de empresa familiar para um negócio maior, em que outras pessoas possam entender a filosofia da gestão e participar desse processo de crescimento.

A idéia de expansão do negócio hoje é através de um sistema de franquias. Cherto (1988) indica que as lanchonetes do tipo *fast-food* tem mais facilidade para a expansão pelo sistema de franquias devido a facilidade de formatação.

Percebeu-se que novos investimentos em outras lojas seriam muito desgastantes para o empresário, ao mesmo tempo em que ele deseja expandir a abrangência da marca que criou. Aliado a isso, ele percebeu que o sucesso de uma expansão em franquias permitiria obter lucros sem a necessidade de um controle

cotidiano sobre essas lojas. A partir destas considerações, a empresa já vem trabalhando neste sistema desde o início do ano de 2006.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Estruturar a formatação da franquia da Companhia das Pizzas, no que se refere ao relacionamento franqueador-franqueado, de maneira que viabilize sua expansão na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA).

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir os fatores críticos de sucesso de um empreendimento em franquias, através de bibliografia especializada;
- Levantar aspectos relevantes da relação franqueador-franqueado;
- Avaliar o sistema atual de franquia adotado pela empresa;
- Definir ações quanto ao desenvolvimento da forma de seleção de candidatos à franquia, e
- Definir ações quanto ao desenvolvimento do papel e às atividades do suporte ao franqueado.

5 MÉTODO

O marco inicial deste trabalho se dá quando constatado a intenção da empresa de expandir sua área de cobertura pelo sistema de franquias. A empresa estava adotando o sistema de franquias para a região de Porto Alegre, e sua intenção era expandir para a região metropolitana. Isso se deu no contato direto com os responsáveis pela empresa.

Logo em seguida, o estudo bibliográfico foi realizado para que se pudesse ter contato com o tema e um aprofundamento das facetas deste sistema, bem como para ter conhecimento sobre o que já foi proposto e quais podem ser as perspectivas futuras. Neste passo, constata-se a ênfase que diversos autores dão à questão do relacionamento franqueador e franqueado. Constantemente, são apontados como fatores de sucesso tanto uma seleção criteriosa de quem serão os franqueados como qual será o suporte dado a estes.

Assim, ficou definido que o foco deste trabalho recairá sobre o relacionamento franqueador-franqueado.

O terceiro passo refere-se ao levantamento de dados primários junto à Administração da empresa. Foi realizada uma pesquisa exploratória utilizando a técnica de entrevistas de profundidade, conforme apresentado por Malhotra (2001). Serão considerados dados pertinentes àqueles relacionados tanto às intenções e planejamento de seleção e canais entre franqueador-franqueado quanto àquilo que já está sendo construído para tais fins. Para este caso, a vantagem da entrevista em profundidade se dá devido à necessidade de se obter as informações diretamente com a administração.

Seguido a isto, será construída a base crítica a partir de outras experiências. Desta forma, foram coletados dados secundários junto à pesquisa literária para

comparação da situação atual da empresa com a situação ideal proposta na literatura. Não se pretende, aqui, fazer uma avaliação da situação das franquias no Brasil ou em alguma outra determinada região, mas apenas organizar um conjunto de exemplos e experiências de sucesso - apenas se busca montar um esquema prático e aplicável.

A partir disso, foi apresentado um quadro da situação atual do processo de desenvolvimento de franquias da empresa, bem como as questões pertinentes quanto à seleção de franqueados e as áreas de suporte ao franqueado, que são treinamento dos franqueados e seus funcionários, comunicação franqueador-franqueado e supervisão de campo, foram apresentadas e discutidas.

As conclusões e considerações finais serão construídas através deste procedimento.

6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

6.1 MARKETING

Conforme Las Casas (2005), a primeira tentativa de tradução de marketing para o português foi por volta de 1954, como mercadologia, quando surgiram os primeiros movimentos para implantação de curso específico em estabelecimento de ensino superior. Entretanto o termo não é adequado, pois tem conotação dinâmica, como “ação de mercado”, e não apenas de estudo de mercado como a tradução mercadologia sugere.

Em 1960, a Associação Americana de Marketing definiu-o como “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. Essa definição satisfaz o aspecto operacional da administração de marketing. Entretanto esta não é a definição mais recente. Segundo Kotler (2005, p. 4), atualmente a Associação Americana de Marketing define-o como:

o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Kotler (1996) aponta que marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca. O ponto de partida para o estudo do marketing reside nas necessidades e desejos humanos. Significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos.

6.1.1 Aspectos históricos

Segundo o histórico defendido por Las Casas (2005), com a Revolução Industrial apareceram as primeiras indústrias organizadas aplicando a administração científica de Taylor, gerando aumentos de produtividade. Na década de 30, os fabricantes desenvolveram-se e produziram em série, com a oferta superando a demanda. Os produtos começaram a se acumular, gerando estoques. Nesta época, a ênfase na comercialização das empresas era totalmente dirigida às vendas.

A partir de 1950, os empresários perceberam que mais importante era a conquista e a manutenção de negócios em longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela. Isso levou a uma valorização do consumidor, sendo os produtos vendidos a partir da constatação de seus desejos e necessidades.

Nessa evolução histórica do conceito, houve uma inversão no sentido da comercialização, quando o mercado passou a ser a orientação como ponto de partida. O sentido da comercialização mudou de “empresa para consumidor” para “consumidor para a empresa”. Daí surge a visão contemporânea do marketing.

O marketing evoluiu de suas antigas origens de distribuição e vendas para uma filosofia abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização ao seu mercado.

6.1.2 Variáveis do Marketing

Alguns autores classificam as variáveis que estão no domínio empresarial de micromarketing, ao passo que todas aquelas que estão em um nível mais amplo são denominadas macromarketing.

As mudanças ambientais podem ocorrer devido a uma série de possibilidades. Las Casas (2005) apresenta as seguintes variáveis como sendo as mais comuns que influenciadoras das empresas:

- a) ambiente político/legal – mudanças governamentais e leis novas que são aprovadas ou modificadas.
- b) ambiente social/cultural/demográfico – as exigências da sociedade mudam conforme o tempo, diferenças entre populações;
- c) variáveis econômicas – mudanças contínuas dentro dos ciclos econômicos básicos que afetam os negócios;
- d) concorrência – capacidade das outras empresas inovarem e aumentar participação no mercado e lucro;
- e) tecnologia – produtos e técnicas mais aperfeiçoadas;
- f) outras variáveis – sistema de marketing, variações da natureza, etc.

Formam, estas, o macroambiente. Kotler (*apud* Las Casas, 2005, p. 31) afirma que “macroambientes são os fatores incontroláveis aos quais as empresas adaptam-se por meio de utilização dos fatores controláveis: o composto do marketing”.

6.1.3 Composto de Marketing (*Marketing Mix*)

Em qualquer trabalho de comercialização, o administrador deve realizar um planejamento das quatro variáveis. A maior ou menor ênfase em cada uma delas dependerá do objeto de comercialização. Las Casas (2005) aponta:

- a) Produto – Testes e desenvolvimento do produto, qualidade, diferenciação, embalagem, marca nominal, marca registrada, serviços, assistência técnica, garantias;
- b) Preço – política de preços, métodos para determinação, descontos por quantidades especiais, condições de pagamento;
- c) Distribuição (ponto de venda) – canais de distribuição, transportes armazenagem, logística, centro de distribuição;
- d) Promoção (comunicação) – propaganda, publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, *merchandising*, marca nominal, marca registrada, embalagem/rotulagem.

E. Jerome McCarthy, autor americano, desenvolveu um modo de simplificar todos estes instrumentos através de uma forma mnemônica conhecida como 4 P's (produto, preço, ponto-de-venda e promoção).

6.1.4 Uma definição de Marketing

O marketing sempre foi praticado, considerando as quatro variáveis do composto mercadológico, uma vez que em qualquer época da comercialização as variáveis sempre foram utilizadas, variando apenas seu grau de utilização.

Antigamente, alguns produtos eram comercializados sem muita preocupação com a embalagem, ou a promoção poderia ser feita principalmente através da venda pessoal, ou mesmo de anúncio em jornal, devido a inexistência de outros veículos, bem como o transporte era geralmente mais lento, pois não haviam os veículos rápidos e seguros de hoje em dia.

Entretanto, marketing é uma disciplina recente que, embora inclua todas essas atividades desenvolvidas desde quando existe o comércio, estas são bastante diferenciadas de épocas anteriores, e um aspecto diferenciador é a postura dos comerciantes que devem considerar o consumidor como ponto de partida para qualquer negócio. É uma postura que se deve incorporar na empresa em todos os níveis. Deverá ser feito todo esforço possível para satisfazer os consumidores desde o mais alto executivo até o escalão mais baixo na empresa. Esta orientação é conhecida como conceito de marketing – satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores – principal objetivo do marketing.

Em Las Casas (2005, p. 26), marketing é definido como:

a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

6.1.5 Administração de Marketing

Enquanto marketing é uma ciência descritiva que envolve o estudo de como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas, a administração de marketing é uma ciência normativa que envolve criação e oferta de valores para estimular a transação desejada.

Assim, a atividade é buscar informações em seu ambiente e, à luz dessas informações, adaptar o programa do composto de marketing para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visados. Além de exercer as outras funções administrativas de organizar e controlar, executar, além de planejar. As funções da administração, apresentadas por Las Casas (2005), de forma sucinta, são:

- a) Estabelecer os objetivos da organização;

- b) Escolher e estudar o mercado selecionado e verificar as condições de atendê-lo;
- c) Desenvolver o composto mercadológico (produto, preço, distribuição e promoção);
- d) Implementar o plano;
- e) Controlar o plano para verificar se está alcançando seus objetivos.

A administração de marketing acontece quando pelo menos uma das partes de uma troca em potencial considera seus objetivos e meios de conseguir as respostas desejadas de outras partes.

Segundo Kotler (1996, p. 34):

administração de marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com mercados-alvo com o propósito de atingir as metas da organização. Isto depende sobretudo do planejamento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, usando eficazmente o preço, a comunicação e a distribuição, a fim de informar, motivar e servir o mercado.

6.2 ESTRATÉGIA

A estratégia surgiu como área de estudos no início da década de 60. Isso se deveu pelo reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo. Enquanto a primeira metade do século XX foi um período de crescimento continuado e razoavelmente estável, na segunda metade do século a história mudou. Ansoff (1993) afirma que em muitos casos, a dinâmica organizacional passada é um caminho para a estagnação e/ou o

declínio. Assim, a estratégia surge como ferramenta para a orientação da dinâmica organizacional.

6.2.1 Definição de estratégia

As definições de estratégia se relacionam com uma atividade que une as diversas áreas de uma empresa para que ela possa se posicionar e atingir um objetivo. Em Kotler (2003), o conceito de estratégia é definido como “o adesivo por meio do qual se constrói e fornece proposição de valor consistente e diferenciada ao mercado alvo”. Rebouças (1998) aponta que o trabalho pioneiro a respeito do tema teve lugar na Harvard Business School no início da década de 60. Nele, Andrews e Christen consideram como estratégia a idéia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Em sua abordagem, a formulação envolve a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Em Henderson (1998, p. 5), a definição de estratégia é:

a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento.

Henderson (1998, p.7) afirma que:

os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes: (1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem à longo prazo; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; (5) disposição de agir.

6.2.2 Tipos de estratégia

Maximiano (2000) aponta para dois tipos de estratégia que podem ser aplicados: estratégia de ramo ou unidade de negócios e estratégias funcionais e operacionais. Ambas são explicadas a seguir.

6.2.2.1 Estratégias de Ramo ou Unidade de Negócios

A estratégia de ramo ou unidade de negócios é dividida em quatro tipos. Estes são estabelecidos de acordo com a situação da empresa. São eles:

- a) sobrevivência;
- b) manutenção;
- c) crescimento;
- d) desenvolvimento.

	Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Quadro 1 – Matriz SWOT (MAXIMIANO 2000, p. 331)

Quando há alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas, a estratégia de sobrevivência é preferida, dada sua natureza e emergência. Quando utilizada por um período muito longo, é sinal de que a empresa está em sérias dificuldades, podendo vir a ser “engolida” pelo ambiente externo.

Os tipos que se enquadram nesta estratégia são:

- a) redução de custos: muito comum em períodos de recessão. Consiste na redução de todo custo possível, visando à subsistência da empresa. Tal redução de custo pode se dar a partir de várias formas, como redução de pessoal e níveis de estoque, diminuição de compras e custos de produção, aquisição de equipamentos por *leasing* e aumento de produtividade;
- b) desinvestimento: muito comum ocorrer em empresas cujas linhas de produto não são mais interessantes. Por exemplo, uma pizzaria que passa a servir, também, hambúrguer. Supondo-se que o negócio de hambúrguer não seja tão lucrativo, ou não tenha o sucesso esperado, a empresa desiste dessa linha, passando a trabalhar apenas com o produto original;
- c) liquidação do negócio: em último caso, quando não há outra saída e a empresa deve fechar suas portas e encerrar o negócio. Pode acontecer após o produto ter atingido seu estágio e declínio, não sendo substituído.

Já a estratégia de Manutenção é aplicada em casos em que, apesar de a empresa perceber o ambiente externo com predominância de ameaças, ela possui uma série de pontos fortes. Assim, sua sobrevivência se mantém favorecida, bem como a manutenção de sua posição no mercado.

Os tipos que se enquadram nesta estratégia são:

- a) estratégia de especialização: a organização decide concentrar seus esforços em uma única ou em poucas atividades como forma de expansão, mantendo

ou conquistando mercado. Sua principal vantagem é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa. Por outro lado, sua desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de produção e vendas;

- b) estratégia de nicho de mercado: neste caso, a empresa procura dominar o segmento de mercado em que atua, concentrando o seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. A empresa se dedica a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, sem desviar os seus recursos para outras atenções;
- c) estratégia de estabilidade: eficaz em situações em que a organização percebe seu estado de equilíbrio ameaçado, geralmente, por algum desequilíbrio financeiro, como dificuldades de adequar sua capacidade produtiva e seu poder de colocar produtos no mercado.

O fator mais relevante para os casos aos quais se aplica a estratégia de crescimento é um ambiente favorável a oportunidades, mesmo que a empresa possa ter a predominância de pontos fracos.

Pode-se dividir as estratégias de crescimento em três tipos diferentes.

O primeiro tipo, crescimento Intensivo, pode ser também dividido em quatro tipos, os quais são determinados pela relação entre mercado atual e mercado novo versus produto atual e produto novo, conforme a Matriz produto/mercado e suas alternativas de Chiavenato (1998). São eles: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

	Produto Atual	Produto Novo
Mercado Atual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
Oportunidades (Mercado Novo)	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Quadro 2 – Matriz produto/mercado e suas alternativas (CHIAVENATO, 1998, p. 377)

- a) penetração de mercado: se dá quando a empresa trabalha um produto atual no mercado que já atua. As ações que podem decorrer desta posição são o estímulo ao maior uso e freqüência de utilização do produto, expansão para novos usuários e conquista de clientes dos concorrentes;
- b) desenvolvimento de mercado: se dá quando a empresa trabalha um produto existente em um mercado novo, seja expandindo-se geograficamente ou alcançando novos segmentos de mercado;
- c) desenvolvimento de produto: ocorre quando a empresa busca maiores vendas mediante novos produtos para o mercado em que já atua. Criar grupos de produtos a fins, com base em um elemento comum, ou criar novas características para produtos já de sucesso são ações comuns;
- d) diversificação: se dá quando a empresa tanto trabalha com novos produtos como busca um mercado novo.

Outra forma de estratégia de crescimento é crescimento Integrativo. Esse é o caso em que a expansão da empresa se dá sobre a cadeia de produção que pertence. Se manifesta de três formas:

- a) retrointegração ou diversificação para trás: a empresa expande suas atividades de maneira que se aproxime das matérias primas, dos recursos e dos fornecedores;
- b) pró-integração ou diversificação pra frente: a empresa expande suas atividades de modo que se aproxime de seu consumidor final;
- c) horizontalização: a empresa expande suas atividades tanto em direção da matéria prima quanto do consumidor final.

A terceira forma de estratégia de crescimento é do tipo Conglomerado. As três formas de crescimento conglomerado são as seguintes:

- a) desenvolvimento financeiro: fusão entre duas empresas, onde uma detém capital a investir, mas pouca oportunidade, quanto a outra detém a oportunidade sem possuir o capital necessário ao investimento, criando uma terceira empresa que possui tanto capita quanto oportunidade;
- b) desenvolvimento de habilidades: fusão entre uma empresa que é rica em tecnologia, mas é pobre em oportunidade, e uma empresa rica em oportunidade, mas pobre em tecnologia;
- c) desenvolvimento de estabilidade: fusão de duas empresas semelhantes, com flutuações sazonais ou cíclicas, que dependem de um mesmo mercado.

Definidas as estratégias de crescimento, será definida a estratégia de desenvolvimento.

Dentre as estratégias de ramo ou unidade de negócios, a estratégia de desenvolvimento aparece na cômoda situação em que a empresa combina pontos fortes com oportunidades.

Rebouças (1998) aponta que na estratégia de desenvolvimento pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite ao executivo construir novos negócios no mercado.

6.2.2.2 Estratégias Operacionais e Funcionais

Para Maximiano (2000), as estratégias operacionais são aquelas que estabelecem diretrizes sobre como conduzir as atividades no dia-a-dia. Elas permitem à empresa ser flexível e adaptar-se a mudanças rápidas no ambiente, de maneira a definir os meios realizar as ações para atingir seus objetivos de nível mais alto.

Já as estratégias funcionais, ainda segundo o autor, aplicam-se às funções de cada negócio, ou de cada unidade que atua num determinado ramo de negócios, como marketing, produção, finanças e engenharia. As estratégias funcionais são formas de implementar os objetivos definidos para o ramo ou unidade de negócios.

Alguns tipos de estratégia funcionais e operacionais são: as estratégias globais da empresa, estratégias de marketing, estratégias de produção, estratégia de recursos humanos e estratégia de finanças.

As estratégias globais da empresa seriam aquelas relacionadas à aquisição de novas tecnologias, aos esforços em reduzir *mix* de produtos, aos programas de racionalização de custos, etc. As estratégias de marketing seriam aquelas que tratam de definir nichos de mercado potenciais, definir os planos de coleta e utilização a informação de mercado e consumidor, definir a previsão e controle de vendas. As estratégias de produção estariam relacionadas à inovação e estruturação de fluxo de produção, ao controle de estoques e custo e fabricação, controles de qualidade, manutenção e segurança no trabalho. As estratégias de recursos humanos estariam

relacionadas às ações quanto à avaliação de desempenho de funcionários, aos programas de capacitação, desenvolvimento de análise de perfil e padrões de liderança. Por fim, as estratégias de finanças seriam as relacionadas a controle orçamentário, análise de indicadores e relação receita/despesas, ai desenvolvimento de programas de investimentos futuros.

6.3 FRANQUIAS

O sistema de franquias (também denominado *franchising*) representa risco menor para o empreendedor que deseja expandir sua marca bem como para aquele interessado em abrir seu próprio negócio. O objetivo deste capítulo é dar uma visão geral do sistema franquias e alguns de seus elementos mais significativos.

6.3.1 Histórico

O conceito de franquias desenvolveu-se ao longo da história, sendo suas primeiras referências ao longo da Idade Média. Havia as cidades francas, onde os negociantes tinham recebido o direito de livre circulação, inclusive de seus bens e serviços. Nessas cidades, quem lá habitava estava livre da relação de servidão como os senhores feudais. Mesmo assim, os comerciantes acabavam pagando ao senhor feudal pela manutenção do exército, que, em contrapartida tinha a obrigação de dar segurança aos camponeses e a população da cidade, dentro das muralhas de seu castelo, em caso de guerra. Assim, o termo “franquia” nasce relacionado à idéia de uma concessão de direitos: uma liberdade de servidão ou dispensa de servidão.

Cherto (1988) relata um exemplo de como se operaram os primórdios das concessões que originaram o significado atual, os senhores feudais que, durante a Idade Média, agiam como coletores de impostos em nome da Igreja mediante

autorização. Como pagamento pelo serviço de coleta de impostos, esses senhores feudais tinham o direito de reter parte do montante arrecadado como forma de pagamento pelo serviço. Já, entre particulares, nos EUA, antes da guerra civil americana, por volta de 1850, a empresa Singer Sewing Machine Company resolveu outorgar uma série de franquias (também denominadas *franchisises*) a comerciantes independentes interessados na comercialização de seus produtos. Seguiram-se a GM, em 1898, e a Coca-Cola, em 1899.

Na forma de *Business Format Franchising* (BFF), passou a ser presente após a Segunda Guerra Mundial, quando milhares de ex-combatentes com pouca disponibilidade financeira, mas cheios de vontade de serem seus próprios patrões retornaram aos EUA desejando estabelecer seus próprios negócios. Mas a maioria veio mesmo em 1954, quando o McDonalds começou a operar pela forma de *franchising*, estabelecendo métodos padronizados e formatados com facilidade de reprodução, sendo, então, a empresa a precursora do sistema BFF.

Schneider *et. al.* (1991) dividem a evolução do sistema em três fases diferentes, sendo essas, assim, classificadas como três gerações.

A primeira geração é caracterizada pela falta de apoio por parte do franqueador, sendo carentes a orientação e suporte aos franqueados, bem como a padronização do negócio não era relevante. Esse período é baseado na venda do direito comercial de exploração da marca apenas. Isso demandava, por parte do franqueado, muito espírito empreendedor e visão do negócio, uma vez que o auxílio era mínimo.

Já na segunda geração ocorre a definição de exclusividade na distribuição dos produtos ou serviços às franquias, obrigando, assim, todos os pontos-de-venda (PDV's) a seguirem as regras do sistema, ou seja, a questão da padronização avança quando o franqueador passa a agir com certa interferência como orientador do negócio.

Também chamada de "*Business Format Franchising*", a terceira geração caracteriza-se pelo sistema profissionalizado e padronizado. A partir de uma unidade-

piloto, os franqueadores desenvolveram um sistema totalmente formatado. Além disso, a questão de suporte ao franqueado é completa e o franqueador auxilia, inclusive, na escolha de local, garantem exclusividade aos franqueados na utilização da marca, serviços e produtos e desenvolvem manuais de operação. Também administram a propaganda da marca, financiada cooperativamente pelos envolvidos no sistema, e trabalham com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

No Brasil, alguns dos exemplos mais significativos são: a escola de idiomas Yázigi, que adotou o sistema em 1960, e O Boticário, em 1979.

Cherto (1988) apontou que, na época em que foi editado seu livro *Franchising: revolução no marketing*, o sistema de *franchising* ainda dava seus primeiros passos no Brasil, apesar de haver alguns poucos franqueadores 100% nacionais com mais de uma década de experiência na utilização deste método (essas empresas estariam, hoje, com aproximadamente 15 anos a mais de experiência, se ativas ainda hoje). O que ocorria era a falta de conhecimentos técnicos e/ou de estrutura e pessoal capacitado, operações que se caracterizam mais como franquias de marca e produto do que como *Business Format Franchising*, ou seja, não havia um sistema inteiro de transferência de *know-how* e assistência do franqueador ao franqueado.

O autor também aponta que havia um mercado potencial enorme para *franchising* no país. Pesquisas mostravam que havia uma demanda grande por parte de paulistas e cariocas que desejavam abrir seus negócios próprios, apesar de não terem conhecimento suficiente de mercado e negócio. Faltava-lhes exatamente aquilo que o sistema de *franchising* pode oferecer: um negócio pronto, com métodos e ações pré-definidas e reguladas.

Em Schneider *et. al.* (1991), encontra-se uma postura positiva a respeito daquilo que seria o futuro para a condição do país no desenvolvimento desse sistema de distribuição e negócios. O autor apresenta a perspectiva de que nos anos seguintes o Brasil deveria estar entre os primeiros colocados no ranking mundial por número de franquias (previsão do início da década de 90 para os anos seguintes). O crescimento

do constante do número de *shoppings centers* e a existência de muitas pessoas voltadas para pequenos empreendimentos que ambicionam negócios próprios, mas carecem de opções de investimento seguro são apontados como as garantias para o sucesso do sistema de *franchising* no país.

Maricato (2006) demonstra que de fato o sistema foi presente na economia nacional ao longo dos anos 90 e início do século XXI. O autor aponta que algumas marcas fortes tradicionais tentaram se estabelecer no sistema e não conseguiram. Outras alcançaram sucesso e depois minguaram. Outras, porém, pouco conhecidas, obtiveram sucesso.

Apesar de o sistema de franquias não ser em si a “grande solução para a eficaz e lucrativa expansão de uma marca”, uma vez que obviamente depende muito da atitude dos personagens envolvidos (como por exemplo, a capacidade desses empresários aprenderem com erros e melhor desenvolverem a produção), foi usado por muitas marcas como estratégia de expansão. Assim, é inegável que o sistema expandiu e estabeleceu-se definitivamente como opção no Brasil, como previram Cherto (1988) e Schneider *et. al.* (1991).

Um exemplo que se pode apontar foi da marca de *fast-food* Bob's. Em 1993, a marca possuía 55 lojas próprias e 24 franqueadas. Já em 2004, onze anos depois, esses números subiram para 60 lojas próprias (apenas cinco a mais) e 287 franqueadas, o que demonstra sua opção definitiva pelo sistema.

A marca mais tradicional em *franchising*, McDonald's, também teve grande expansão nesse período. Segundo Maricato (2006), até 1993, a empresa possuía 38 lojas próprias e 16 franqueadas em São Paulo e 17 próprias e 29 franqueadas no Rio de Janeiro. Em 2004, depois de uma fusão de seus máster-franqueados, a empresa aparece com 366 lojas próprias e 183 franqueadas. Isso demonstrou a redução da expansão em franquias e reforço da expansão com lojas próprias. No caso da rede McDonalds é apontado que o fato se deu por problemas enfrentados pela empresa com diversos franqueados.

Enquanto isso, Bob's, Spoleto, Giraffas, Fran's Café, Bom Grillé, Pizza Hut, Gendai, China in Box, Vivenda do Camarão, casa do Pão de Queijo e outras, cujos contrato e relacionamento com franqueados são mais flexíveis e personalizados, prometiam continuar sua expansão.

Outro ponto destacado na história recente do crescimento do *franchising* no Brasil é a criação de entidades como a ABF (Associação Brasileira do *Franchising*), em 1987, e o surgimento de legislações específicas ou mesmo repressoras dos crimes econômicos, de proteção ao consumidor, e em 1994 é editada a lei N°8.955 que disciplina o sistema de franquias e impõe a Circula de Oferta de Franquia (que é discutida no decorrer do texto). Além da ABF, os empreendedores também puderam contar com outras entidades, como a Associação dos Logistas de Shopping (Alshop) e a Associação Brasileira dos Bares e Restaurantes (Abrasel).

6.3.2 Definição de Franquia

O sistema de Franquias - ou *Franchising* – é um sistema de expansão de rede de distribuidores através de revendedores afiliados que mantém colaboração contínua entre aquele que concede o direito (franqueador ou *franchisor*) e os beneficiados (franqueados ou *franchisees*). O franqueado opera sob um nome comercial comum e de acordo com um “formato” ou padrão estabelecido ou controlado pelo franqueador.

Existe uma relação contratual entre as partes, na qual um é obrigado a manter um interesse contínuo no negócio do outro no que diz respeito a áreas como *know-how* - ou segredo comercial - e treinamento. Em contra partida, o franqueado se compromete a arcar com compensações financeiras ao franqueador.

Esse arranjo comercial permite que uma empresa seja aberta sem que o empresário tenha a necessidade de criar todo o seu sistema de funcionamento (o franqueado), pois esse sistema já está pronto; permite a socialização dos benefícios e

vantagens de uma estrutura corporativa maior e mais organizada entre essa própria estrutura e toda uma rede formada por várias empresas menores, jurídica e economicamente independentes. Ele é vendido como um “produto-negócio” por outra empresa, o franqueador, que detém o poder de centralizar a idéia de formato de negócio e gestão da estratégia, marketing e auditoria financeira e jurídica, por vezes.

No Brasil, o Conselho de Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e do Comércio, define o instituto como um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de um método, devidamente caracterizado por marca registrada, concede a outros comerciantes, que se relacionem com o titular, por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado.

De acordo com o artigo 2º da lei Nº8.955/1994, que disciplina o sistema de franquia, franquia empresarial é:

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

Cherto (1988, p.4) define franquias como um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços:

Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (o *franchisor* ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee* ou franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento. É estabelecido pelo *franchisor* (franqueador) o modo pelo qual o *franchisee* (franqueado) deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e a orientação e com assistência do *franchisor* (franqueador), a quem o *franchisee* (franqueado) pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração. O *franchisee* (franqueado) arca, ainda, com os custos e despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento. A orientação e a

assistência fornecida pelo *franchisor* (franqueador) são contínuas, enquanto perdurar seu relacionamento com o *franchisee* (franqueado) e cobrem todos os aspectos da atividade do *franchisee*, indo, em geral, do fornecimento do projeto arquitetônico de suas instalações, até os sistemas e/ou “mapas” que deverão ser utilizados pelo *franchisee* (franqueado) no controle de seu estoque, passando pela orientação no que diz respeito à elaboração de *cash flows* e aplicação de recursos e incluindo até mesmo o treinamento do próprio *franchisee* (franqueado) e de seu pessoal.

6.3.3 Modelos, formas e formatos

Pode-se classificar os modelos de *franchising* em três dimensões definidas por Dahab (1996): quanto à forma de gestão empresarial; quanto ao âmbito do contrato, e quanto à natureza do franqueamento.

Os modelos de *Franchising* Tradicional, Concessão Comercial e Sistema de Franquia Formatada (ou *Business Format Franchising*) compõem o grupo caracterizado quanto à forma de gestão.

No primeiro, *Franchising* Tradicional, segundo Leite (1990), o franqueador cede sua marca para o franqueado simplesmente revender os produtos fornecidos a um preço mais alto, que é o seu lucro. Não envolve serviços ou suporte adicional nem a formatação de técnicas e métodos de comercialização.

No caso do segundo modelo, Concessão Comercial - ainda conforme o autor - é definido pelo o contrato de distribuição de produtos, com ou sem marca da Concedente, que permite ao franqueado ou Concessionário comercializar os produtos e/ou serviços da Concedente sem maiores obrigações para com o primeiro. Por exemplo, os revendedores ou distribuidores de veículos dos grandes fabricantes da indústria automobilística, como Ford, a General Motors ou a Volkswagen, cujos revendedores mantêm marca próprios embora identificados com a marca dos franqueadores.

No terceiro e mais complexo, *Business Format Franchising* (ou Sistema de Franquia Formatada) a palavra chave é “sistema”. Neste caso, o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de Administração e Comercialização anteriormente desenvolvidas por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato.

A classificação quanto ao âmbito do contrato, que define as delimitações geográficas do elemento, bem como sua posição hierárquica na cadeia, é composta pelos seguintes tipos: Franquia-Mestre, Desenvolvimento de Área de Franquia e Controle de Área de Franquia.

Franquia-Mestre, também denominada pela expressão em inglês *Master Franchise*, segundo Leite (1990), ocorre quando uma empresa internacional, franqueadora original, delega poderes a uma empresa nacional, franqueadora-mestre, para subfranquear a sua marca no país hospedeiro.

O segundo caso, Desenvolvimento de Área de Franquia, ou *Area Development Franchising*, se baseia em uma repartição do território geográfico em Estados ou regiões menores ainda, uma, ou mais empresas locais, serão contratadas pelo franqueador original com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território.

Controle de Área de Franquia, ou *Area Controllershship*, segundo Leite (1990), é o caso em que franqueador original delega as várias empresas subcontratadas o direito de franquear a marca para determinados território geográfico, permitindo gerenciar a venda e administração dos franqueados através de algumas empresas subcontratadas em vez de administrar cada franqueado individualmente.

Em relação à natureza do franqueamento, existem quatro modelos a serem descritos: franquia de produtos, franquia de distribuição, franquia de serviços e franquia industrial.

O primeiro caso, franquia de produto, o franqueado assume compromisso de trabalhar exclusivamente com a marca do franqueador em seu ponto de venda. Em contrapartida, o franqueador é incumbido de fornecer os produtos (tanto por produção própria como por terceiros fabricantes licenciados).

No caso de franquia de distribuição, o franqueador tem papel de centralizador do canal de distribuição. Segundo Leite (1990), os bens são produzidos por terceiros - fornecedores selecionados pelo franqueador - que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição, comprovadamente eficientes e testados por este. O franqueador determinará quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda. Estes poderão comprar diretamente dos fornecedores previamente selecionados ou até comprar de outros em casos excepcionais de falta de produtos especificados no *Product Mix*. Como exemplo tem os postos de gasolina e distribuidores de petróleo em geral.

O terceiro caso é o de franquias de serviços, onde a qualidade na prestação do serviço e a garantia do produto são as principais fontes de atração para o consumidor final. O Fabricante-Franqueador estende ao franqueado e seus respectivos clientes assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos, além de fornecer componentes e peças originais de reposição gratuita por defeito de fábrica, bem como boa manutenção das máquinas e dos equipamentos ao usuário final. As redes de assessoria técnica Brastemp, o SAB (Serviço Autorizado Brastemp) são um exemplo disso.

O quarto e último modelo é o de franquia industrial. Neste caso, o franqueador objetiva descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados. Assim, é cedido ao franqueado a engenharia básica e detalhada do processo de fabricação, como uma unidade industrial de produção. Como exemplo, observa-se a

Coca-Cola e Pepsi-Cola, onde as técnicas de engenharia de produção e de processo para a correta e adequada construção e operação da fábrica são repassadas aos franqueados - transferência de *know-why*.

6.3.4 *Businesses Format Franchising*: aprofundando o modelo

Dentre os modelos já apresentados sobre franquia, vale destacar aquele que os representa na forma mais sofisticada e adaptada a produção contemporânea.

Business Format Franchising (BFF) foi traduzido por Leite (1990) como Sistema de Franquia Formatado, ou Franchising do Formato de Empresa, segundo Cherto (1988). Esses nomes diferentes representam um mesmo tipo ideal de relação entre empresa concessionária e empresa concedente – relação essa que se caracteriza pela assistência e interação entre as partes envolvidas e alto grau de profissionalização.

A palavra chave para entender esse negócio é “sistema”, pois quanto mais bem organizado for, melhor e mais fácil será a implantação desse mesmo sistema nas unidades franqueadas. Schneider *et. al.* (1991, p. 105) ressaltam algumas características de BFF em sua definição como um:

sistema de franchising formatado, que engloba todos os aspectos do funcionamento da franquia manualizados de forma que o franqueado atue com todas as características da rede de franquias.

Acrescentando alguns aspectos a definição, Leite (1990, p. 37) define o sistema como:

aquele pelo qual o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de Administração ou Comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviço, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato.

Assim, nesta definição, já são apontados outros aspectos, como a compensação financeira como recompensa paga pelo franqueado ao franqueador.

6.3.5 Legislação e contratos

O sistema de franquia é disciplinado pela lei Nº 8.955/1994.

Essa lei, segundo Maricato (2006), obriga o franqueador a ceder ao franqueado – dez dias antes da assinatura de qualquer contrato ou recebimento de qualquer valor, conforme artigo 4º – a *circular de oferta de franquia* (COF), documento em que estão as informações básicas, como quem é o franqueado, situação da marca, histórico da empresa, franquias que fecharam, investimento e previsões de retorno, balanço dos últimos anos, etc. (MARICATO, 2006).

Conforme artigo terceiro da lei, a COF deve ser formalizada por escrito em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as informações que podem ser vistas no anexo 1 deste trabalho. Ainda assim, são relacionados aqui alguns alguns paragrafos do artigo 3º da lei que define o conteúdo da COF:

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

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

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

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

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; [...]

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

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

6.3.6 Compensações financeiras

Para a remuneração do franqueador, são estabelecidas as compensações financeiras. Elas devem constar em contrato e na Circular de Oferta de Franquia (COF). São diversas as formas de compensação financeira que podem ser estabelecidas. “Diversas redes cobram uma ou várias taxas, geralmente com base em porcentagens do faturamento ou do lucro líquido, tais como a taxa de franquia, a de *royalties* e a de marketing cooperado” (MARICATO 2006, p. 65).

Em outros casos, algumas redes abriam mão das taxas, mas se remuneram pela venda de produtos comercializados nas lojas franqueadas, pela apresentação de serviços de consultoria, treinamento, ou por outros, meios, como o aluguel do imóvel do PDV.

Maricato (2006) apresenta as seguintes taxas:

- a) taxa de contrato preliminar e treinamento – pode ser cobrada quando as partes assinam um pré-contrato, que pode, por exemplo, custear treinamento ou outras atividades deste período preliminar (sempre após a entrega do COF), podendo, ou não, ser descontada da taxa de franquia a ser paga na assinatura do contrato definitivo;
- b) taxa de franquia – o franqueado paga no ato da assinatura do contrato principal, ou definitivo, podendo a taxa ser paga em uma vez só ou em várias parcelas;
- c) taxa de royalties – remunera a continuidade do uso da marca e a consultoria de campo prestada pelo franqueado, além de pesquisa e desenvolvimento e novos produtos, baseia-se em percentual sobre o faturamento do franqueado e pode ser cobrada mensalmente, anualmente, semestralmente ou como preferir o franqueador;
- d) taxa de marketing cooperado – baseada no faturamento mensal, esta taxa tem por finalidade financiar a publicidade e as campanhas de marketing da rede;
- e) taxa da associação dos franqueados – pequena taxa, normalmente mensal, com finalidade de sustentar uma possível associação ou conselho dos franqueados, nos casos em que tal organização ocorrer;
- f) outras taxas – taxas diversas que podem surgir para cobrir imprevistos, mas sempre devem ser explícitas no COF, como uma taxa excepcional para treinamento.

6.3.7 Vantagens e desvantagens do sistema de franquias

O sistema de franquias é um sistema de distribuição, que se estabelece dentro de uma rede de interdependências entre franqueador e sua rede de franqueados. A complexidade do sistema de franquias se dá principalmente na dinâmica do relacionamento entre as partes e a forma como todos eles, isoladamente, levarão adiante seus negócios. O sucesso do sistema é determinado pelo empenho de todas as partes.

Pode-se apontar uma série de vantagens e desvantagens que em diferentes casos se apresentam ao ponto de serem inerentes ao sistema, como outras dependem exclusivamente de má seleção - tanto da parte do franqueador escolhendo franqueado, quanto este último escolhendo um franqueador.

6.3.7.1 Vantagens e desvantagens para o franqueador

O franqueador passará a ter sua rede em expansão, trabalhando com pessoas motivadas, sem que os problemas do seu dia-a-dia aumentem, mas tendo um retorno sobre seu investimento mais rápido do que seria se investisse ele próprio na expansão de sua rede.

A principal vantagem para o franqueador, apresentado por todos os autores revisados, é a possibilidade de expansão da rede de distribuição a partir de recursos de terceiros. Maricato (2006, p. 49) coloca que:

o franqueador pode ser beneficiado no sistema de franqueia pela possibilidade de expandir seu negócio em larga escala, ocupando espaços rapidamente no mercado, investindo pouco (em relação à expansão possível) e usando trabalho, boa vontade e capital do franqueado.

Uma segunda vantagem seria o fato de que as pessoas com quem o franqueador trabalhará – os franqueados – são empresários como ele, e têm suas motivações

pessoais de satisfazerem suas ambições de terem seus negócios próprios. Dessa forma, a tendência é que o franqueado contribua com toda a rede em questão de economia, pois tenderá a reduzir gastos para cobrir os custos de entrar no sistema, bem como ter seu lucro. Além disso, a contribuição do franqueado pode se dar na influência nos rumos da rede, criando ou opinando sobre produtos, uma vez que o sistema propicia e demanda a sinergia das partes para a expansão do negócio e fortalecimento da marca.

O franqueador terá, também, menores complicações com funcionários, como folhas de pagamento e causas trabalhistas, uma vez que há independência jurídica entre as empresas. Serão “menos cabelos arrancados”, pois os problemas administrativos do dia-a-dia do franqueado não são de seu controle.

Maricato (2006) também coloca que a expansão da rede fará com que o franqueador receba taxas pela admissão de novos franqueados, *royalties*, recursos para o marketing, reforço e renome da marca. Bem como a contribuição para os fundos de publicidade permite que se rateiem na rede os custos com propaganda e investimento em tornar a marca visível, assim, os custos marginais de publicidade se reduzem.

Em contrapartida, as desvantagens que o franqueador terá de conviver serão: redução do controle sobre os pontos de venda, perda de parte do sigilo sobre processos produtivos e maiores custos de supervisão. O franqueador também terá de se acostumar a conviver com uma redução de liberdade de tomar decisões sobre alterações em produtos e sistemas, uma vez que isso tem e ser feito sobre consulta à rede. Além disso, a adoção do sistema de franquias traz um retorno menor sobre investimento do que uma rede própria (apesar do investimento também ser maior numa rede própria), e o investimento em formatação que deve ser feito tem seu retorno a prazos longos.

Outros apontamentos importantes são decorrentes da má seleção de franqueados. Problemas como a má administração de determinados pontos de venda

que causam prejuízos à imagem da empresa, se espalhando como prejuízo a toda rede. A perda de padronização também pode acontecer quando um franqueado resolve introduzir por conta própria alterações na produção. Isso pode se dever a um baixo investimento em auditorias e inspeções de qualidade – tarefa que cabe ao franqueador.

O franqueador deve ter muito talento para reconhecer pessoas e seus potenciais. A importância de uma excelente relação entre o franqueador e seus franqueados é muito grande. A sinergia tem que ser uma palavra muito presente nessas relações para que o franqueador possa manter um efetivo controle sobre a rede que administra.

6.3.7.2 Vantagens e desvantagens para o franqueado

Para o franqueado, a primeira vantagem seria a segurança. Ele entra em um mercado com sua fatia já garantida, um método de produção já testado e produtos já consumidos por um público já cativo. A marca é conhecida e deve possuir boa reputação, o que garante o sucesso no investimento. Assim, comparando-se ao investimento desbravador em uma marca própria, o risco de fracasso é mais baixo.

Além disso, o franqueado trabalha com menores custos de instalação. O franqueador deve possuir a planta e projeto das lojas, bem como ter previamente escolhido e definido o ponto onde será instalada a loja. Muitas vezes, o franqueador já possui, inclusive, o contato com as empresas de arquitetura e engenharia que trabalharam em outras unidades. Ou seja, a instalação, como processo, é toda facilitada e o início de operação é mais curto, logo, o retorno sobre investimento se dá mais cedo.

Outro ponto que fortalece o bom desempenho do franqueado é o suporte do franqueador. O franqueador tem seu lucro dependente das realizações dos seus franqueados, devido a isso é preocupado com o melhor desempenho de sua rede. Sendo assim, o franqueado deve receber o *know-how* necessário para o bom funcionamento dos pontos de venda, bem como receber constante supervisão do

franqueador, proporcionando orientação e assistência na administração do negócio. Segundo Maricato (2006), o treinamento correto do franqueado, mais do que um privilégio, torna-se uma obrigação.

Por outro lado, o franqueado de espírito inovador pode se frustrar um pouco com as limitações impostas pela padronização formatada do sistema. As iniciativas individuais ficam prejudicadas em razão da preservação do coletivo, pois o sucesso depende desta formatação, bem como depende do controle do franqueador.

O franqueado pode se sentir sem um poder total sobre seu negócio, uma vez que as questões de imagem da marca e da empresa, bem como decisões sobre estoques e produtos dependam do franqueador. Até mesmo para desistir do negócio o franqueado pode se complicar, pois os contratos são, geralmente, *intuitu persone*, ou seja, uma concessão de direitos para a pessoa física abrir uma empresa usando o nome fantasia do franqueador. O franqueado não pode ceder o seu contrato a terceiros sem aprovação do franqueador.

Outra desvantagem, se comparada à iniciativa individual, é que o franqueado terá sempre de dividir seu lucro com o franqueador através das taxas. Caso tivesse optado por gerir uma empresa própria de nome fantasia, marca e métodos próprios, o empresário colheria todos os “louros de sua vitória”.

6.4 EMPREENDEDORISMO

Apesar de ser um elemento chave para o sucesso de uma empresa, não existe um conceito exato para “empreendedorismo”. A discussão acadêmica sobre o tema empreendedorismo ainda não chegou a uma sentença definitiva a seu respeito.

Historicamente o termo surgiu na França. Segundo Dornelas (2001) empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer “aquele que assume riscos e começa algo novo”.

Em relação ao seu estudo, Degen (1989) conta que o campo do empreendedorismo foi lançado, de fato pelo economista Joseph A. Schumpeter em 1949. Ele foi o pensador que descreveu a contribuição dos empreendedores na formação de riqueza como processo de “destruição criativa”. Sob a ótica de Schumpeter, a “destruição criativa” caracteriza a criação de novos mercados que destroem, ou pelo menos reduzem, o escopo da demanda por bens e serviços existentes, ampliando a gama de opções para os consumidores, sejam eles indivíduos ou organizações, assim o autor definiu o papel do empreendedor. Ainda, de acordo com Schumpeter, o empreendedor é o indivíduo cuja função é realizar um “empreendimento” ou inovação.

Outro autor que se envolveu com o tema do empreendedorismo foi Kirzner, que definiu o empreendedor em 1973 na sua obra *Competition and entrepreneurship*. Para Kirzner (*apud* DORNELAS, 2001) o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

Para Dolabela (1999), o empreendedorismo se relaciona com a natureza humana e seu conceito convive com qualquer sistema econômico, e será responsável cada vez mais pelas mudanças na forma de se fazer negócios. O autor considera o empreendedorismo como um fenômeno tão importante no século XXI como foi a revolução industrial nos séculos XIX e XX. Ou seja, a capacidade de criar e transformar a realidade do ser-humano é uma força tão grande para a economia quanto foi o advento do motor – é de onde pode vir um grande impulso qualitativo para a humanidade em relação a produção de riquezas.

Para Dornelas (2001), empreendedorismo é o envolvimento de processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades. E a perfeita

implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso. Ele afirma que o momento atual pode ser chamado de “a era do empreendedorismo”, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Hisrich e Peters (2004) citam Robert C. Ronstadt como sendo aquele que definiu empreendedorismo como “o processo dinâmico de criar riqueza”. Hisrich e Peters (2004) também completam a sentença dizendo que:

a riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para alguns produtos ou serviços. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

O empreendedor é uma pessoa cuja visão está voltada para encontrar maneiras melhores de fazer as coisas acontecerem. Ele acredita que pode realizar tais transformações e mudanças calculando e assumindo riscos. O empreendedor percebe e explora novas oportunidades de negócio – ele inova.

Bernhoeft (1996) assinala que o empreendedor é indivíduo que vive o risco e a incerteza, e é aquele que faz do seu negócio uma arte própria, consegue automotivar-se nos momentos de dificuldade e encontra motivação e sucesso no próprio trabalho.

Dornelas (2001) aponta que os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Segundo Bhide (2002) os objetivos pessoais e empresariais de um empreendedor estão intimamente ligados. Eles constroem suas empresas para realizar objetivos pessoais e, se necessário, procuram investidores com objetivos semelhantes.

Santana (1993) resume em dez qualidades-chaves para que o empreendedor seja um empresário de sucesso: assumir riscos; aproveitar oportunidades; conhecer o ramo; saber organizar; tomar decisões; ser líder; ter talento; ser independente; manter o otimismo, e ter tino empresarial. Já Cássia (2007) apresenta a sua lista de dez características do empreendedor, as quais foram indicadas pelo Programa de Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD): busca de oportunidades e iniciativas, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informação, planejamento e monitoramento de sistemas, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

7 PONTOS CRÍTICOS DE SUCESSO E FRACASSO DE UMA FRANQUIA

Dentre diversos autores consultados, pude-se localizar apontamentos referentes a questões das franquias que determinam, em mais ou menos, grau seu sucesso. Durante o levantamento do material bibliográfico, alguns pontos são bastante marcados pelos autores, como por exemplo um bom repasse de *know-how*, desenvolvimento de programa de treinamento inicial, confecção de manuais do sistema (operação, arquitetura, identidade visual, marketing), desenvolvimento de programas de treinamento e reciclagem, etc.

Maricato (2006) indica que as franquias que obtiveram sucesso possuíam produtos ou serviços com condições de ser formatado, ou seja, fáceis de serem reproduzidos, ensinados e copiados. Além disso, o produto deve ter passado pela prova do mercado, ou seja, tem de ter sucesso, sendo bem aceito pelo público alvo, demonstrando a existência de demanda. Esse produto também deve atender a relação preço-qualidade ou custo benefício, pois assim o cliente pode se tornar cativo, retornando ao estabelecimento, além de divulgar a marca.

Para que a empresa possa ter sucesso neste sistema de franquias tem de saber percorrer algumas etapas normais do processo. Maricato (2006) alerta que a empresa franqueadora precisa dispor de recursos para formatar o produto, montar estruturas administrativas, captar os primeiros franqueados, mantendo a excelência mesmo que possa ter prejuízos no início das operações. Não é interessante que ocorra um crescimento muito rápido do sistema ao ponto de atrair o risco do descontrole, ao mesmo tempo, é apenas depois de estabelecidos alguns pontos de franquia e esses estiverem operando bem é que o retorno sobre o investimento de formatação se dará.

Maricato (2006) também aponta que para um crescimento com solidez, é necessário que a empresa franqueadora desenvolva as áreas de marketing, vendas (inclusive das franquias), gerenciamento, operações, administração financeira, recursos

humanos. Ou seja, é necessário que a empresa aja profissionalmente, desenvolva um plano de negócios, encontre recursos e prepare a estrutura que sustentará o crescimento.

Marcondes (2007) lista alguns itens fundamentais para transformar uma empresa em uma franquia. Além de ter dinheiro em caixa para arcar com o custo de abertura de uma franquia, o franqueador deve possuir uma marca e produto conhecidos e bem aceitos e que pertença a um mercado que ainda não esteja saturado ou que esteja em plena expansão. Ele também precisa ter qualidades como experiência no ramo em que está envolvido, capacidade de administração, conhecimento da sazonalidade do produto e ousadia para dar grandes passos, mas não arriscar sem planejamento. Além disso, é imprescindível a elaboração de um manual de franquias, que esclareça a estrutura e os objetivos da rede.

A autora também define nove passos para a formatação de uma franquia:

- a) contratar uma consultoria especializada no assunto;
- b) elaborar um estudo de viabilidade que leve em consideração os prós e os contras do projeto;
- c) elaborar um plano de negócios que aponte as mudanças pela quais a empresa deverá passar ao formatar a franquia;
- d) estabelecer taxas e *royalties* que deverão ser pagos pelo franqueado;
- e) elaborar uma estratégia de marketing minuciosa e adequada para expansão da rede
- f) definir metas, com prazos de dois, cinco e dez anos;
- g) desenvolver programas de treinamento para os franqueados, tanto para o início da nova unidade quanto para os de atualização e reciclagem;
- h) elaborar um manual do franqueado, onde são especificados os direitos e obrigações da rede e do novo investidor;

- i) elaborar o contrato de adesão do franqueado.

Por outro lado, constata-se que muitas vezes os sistemas de franquia podem fracassar. Maricato (2006) lista as seguintes causas que autores e consultores apontam, quase unanimemente, como causa de fracassos em franquia, essas são:

- a) equívocos primários na análise de mercado;
- b) poder financeiro como critério mais importante na escolha do máster-franqueado;
- c) busca de lucro fácil e rápido;
- d) falta de critério na escolha do franqueado;
- e) falta de planejamento e deficiências na gestão e operação do negócio;
- f) não-exigência da abertura de unidade-modelos;
- g) inexistência ou deficiência das estruturas de apoio e consultoria de campo;
- h) falta de critério na escolha de pontos comerciais;
- i) deficiências do treinamento, tanto do máster-franqueado como do franqueado;
- j) demora em fazer correções de rumo quando surgiram sinais de perigo;
- k) minimização das peculiaridades culturais.

8 RELAÇÃO FRANQUEADOR-FRANQUEADO: ASPECTOS RELEVANTES

Em primeiro lugar é interessante constatar que a relação franqueador-franqueado é apontada pelos autores como essencial para o funcionamento do sistema como um todo. Entretanto, em segundo lugar, é notável, pelo conteúdo da literatura consultada, que esse objeto seja uma grande fonte de problemas.

Maricato (2006) aponta que a relação franqueador-franqueado se dá por um conjunto de processos inerentes ao sistema de franquia, alguns já comentados neste trabalho, como as formas de remunerar o franqueador - taxas de contrato, taxas de franquia, royalties etc. - bem como a prospecção de franqueados, a definição de franqueado ideal, a aprovação do franqueado pelo franqueador. Também, pelo lado do franqueado, a sua escolha de quem será seu franqueador e os conflitos que podem vir a surgir entre as partes quando já implantado e ativo o sistema.

Como também já foi descrito neste trabalho no capítulo 6.3 sobre franquias e está disponível nos anexos, na COF o franqueador terá a possibilidade de expor a situação do negócio ao candidato a franqueado. A lei tem a intenção de garantir que o franqueador não haja de má fé, ou, pelo menos, que o franqueado possa sair do sistema sem prejuízos caso as informações contidas na COF sejam falsas, conforme o artigo sétimo da lei Nº 8.955/1994 que disciplina o sistema de franquias.

Outro exemplo da importância da COF no estabelecimento da boa relação franqueador-franqueado está no artigo terceiro, onde está descrito o conteúdo da circular. No parágrafo doze está a exigência da indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a: supervisão de rede; serviços de orientação e outros prestados ao franqueado; treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos; treinamento dos funcionários do franqueado; manuais de franquia; auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia, e *layout* e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado.

A relação entre franqueador e franqueado é um relacionamento humano e dinâmico. Assim, de forma praticamente natural, muitos conflitos podem ocorrer. Segundo Maricato (2006), entre as acusações mais comuns, feitas por franqueados que culpam os franqueadores por sua unidade franqueada não ser bem-sucedida, estão o descumprimento contratual e o fato de a franquia não corresponder ao prometido nas negociações.

Problemas também podem ocorrer devido a uma rede que cresça demais em espaço geográfico limitado, gerando “canibalização” entre as lojas da mesma rede. Outra fonte de conflitos podem ser as taxas cobradas. Algumas vezes os ciclos econômicos dificultam os lucros dos franqueados devido a alterações de demanda, sem que o produto esteja necessariamente em declínio. Por outro lado, uma possível falta de dinamismo em adaptações do produto também pode gerar problemas para a rede e quedas de demanda mesmo com a economia em períodos de alta, como perda de competitividade.

Ainda assim, Maricato (2006) revela que, com freqüência, as acusações por parte dos franqueados contra os franqueadores são injustas, sendo meros pretextos de franqueados cujas unidades fracassaram em decorrência de suas próprias deficiências. Bem como, de fato, muitos conflitos ocorrem porque o franqueado descumpe o contrato, não mantendo o padrão de qualidade, atrasando pagamentos, ocultando o faturamento real, fazendo alterações irregulares na unidade.

Segundo Pereira (2006), o bom relacionamento entre franqueador e o franqueado deve ser cultivado desde o início do trato comercial, sendo indispensável para ambas as partes agirem de forma transparente e leal, prestando sempre que solicitadas, informações fidedignas acerca do tema que estiver em questão. O autor completa dizendo que boa parte do sucesso da franquia é devido à qualidade do modelo do canal de comunicação, criado pelo franqueador. Assim, o franqueador deve estar preocupado em criar um ótimo canal de comunicação para tentar solucionar os problemas inevitáveis do dia-a-dia de sua operação.

Com a premissa de que existem pontos sensíveis na relação entre franqueador e franqueado, Pereira (2006) aponta que o Instituto de Pesquisa Alfredo Cardoso Soares Pereira (IPACSP), integrante do Grupo Soares Pereira, realizou uma pesquisa quantitativa, em 2006, a fim de identificar as principais causas, conseqüências e soluções para estes conflitos.

Os resultados dessa pesquisa informam qual área gera mais conflito na franquia, qual o principal motivo de conflito, qual a principal conseqüência gerada pós-conflito e qual a ação mais importante para evitar ou minimizar os conflitos.

Assim, tem-se alguns dados interessantes, não só como uma informação percentual de que áreas motivos podem trazer mais conflitos, mas, antes disso, quais são as áreas e os conflitos – dividindo qualitativamente.

Desta forma são apresentadas as áreas que geram conflito: em primeiro lugar a operacional (36,1%), seguida pela financeira (29,4%), marketing (15,1%), comercial (14,3%) e jurídico (5%). Entre os principais motivos de conflito estão as taxas praticadas e perfil do franqueado/franqueador (ambas com 21,1% cada), falta de estrutura de suporte (20,2%), divergência na interpretação dos contratos (18,3%), supervisores de rede mal orientados (14,7%) e administração inadequada do fundo de propaganda (4,6%).

Para evitar conflitos, Maricato (2006) recomenda que exista o cultivo de um relacionamento honesto, franco, transparente, fazendo reuniões, criando e mantendo canais de comunicação, reconhecendo os fatores que alimentam as crises, respeitando e procurando entender opiniões divergentes, fazendo concessões, contratando intermediários para mediar e propor soluções. Pereira (2006) apresenta algumas sugestões para o franqueador promover para melhorar o relacionamento com os franqueados:

- a) desenvolver um excelente canal de comunicação, onde participem toda a equipe do franqueador e os franqueados da rede, objetivando obter mais informações do mercado em geral;
- b) promover reuniões periódicas com os franqueados da rede;
- c) promover eventos (café da manhã, almoços, jantares) a fim de incentivar e premiar as ações realizadas para a franquia;
- d) supervisionar ativa e consistentemente as unidades franqueadas, com intuito de apoiar, receber sugestões e reclamações da unidade franqueada;
- e) desenvolver uma retaguarda operacional para prestar o suporte que o franqueado necessita;
- f) treinar e re-treinar constantemente a equipe da franqueada;
- g) envolver os franqueados nas ações de Marketing, incentivando cada vez mais suas participações na associação de franqueados;
- h) informar os franqueados da importância do trabalho de supervisão de campo, pois ela é capaz de identificar problemas e soluções sobre o atendimento, gerenciamento a operação, concorrência, layout da unidade franqueada etc.

8.1 A SELEÇÃO DE FRANQUEADOS

Momento crucial do processo de formação de uma franquia, a seleção de candidatos de franqueados, segundo Maricato (2006), pode garantir o sucesso da rede. Cássia (2007), no editorial da revista de Anuário de Franquias de 2007, coloca que a afinidade entre as empresas (franqueador e franqueado) é apontada por consultores em franquia como está algo que está “acima de tudo” em relação à importância para o sucesso de uma rede.

Um franqueado escolhido acertadamente pode vir a enfrentar conflitos com o seu franqueador por diversos motivos, como as taxas cobradas ou reclamações sobre fornecedores ou preços, e isso já pode ser bastante desgastante para a rede como um todo, mas podem ser superados. Entretanto, quando se tem uma má seleção de

candidatos a franqueados, se cai num risco muito maior, não só pelas possibilidades maiores de geração de atrito entre as partes, mas como pela dificuldade de superação. Cherto (2006) comenta que:

se um franqueado certo, com o perfil adequado, pode, eventualmente, gerar dificuldades para o franqueador, um franqueado errado é praticamente uma garantia de graves problemas. Desta forma, não seria atingido apenas o franqueador, mas toda a rede e sua marca.

Maricato (2006) aponta que ao escolher o franqueado, o franqueador deve fazê-lo sem pressa, seguindo diversas etapas, obedecendo a precauções. Todas as cláusulas devem ser discutidas detalhadamente e sem constrangimentos. Um processo de entrevista pode vir a durar horas, e um processo inteiro de seleção pode se estender por semanas ou meses. Zillig (2007) diz que a seleção para escolher um franqueado costuma ser rigorosa em casos de marcas sucesso: além dos recursos financeiros, é preciso capacidade de gestão e disciplina para manter os padrões da rede.

Os passos a serem seguidos para um processo de seleção de franqueados são os seguintes:

- a) definir o que a empresa e seus clientes esperam dela;
- b) definir o perfil do franqueado a ser selecionado;
- c) criar um questionário de levantamento de dados do candidatos;
- d) contratar empresa especializada em análise de perfil.

Cherto (2006) coloca que o primeiro passo que uma empresa deve tomar no sentido de formatar seu processo de seleção de franqueados é que se defina, antes ainda, o que se espera dela - tanto do próprio ponto de vista como do ponto de vista de seus clientes finais (os compradores ou usuários finais de seus produtos e/ou serviços).

Dentro deste aspecto, ressalta-se a necessidade da empresa definir sua missão e seus valores e princípios.

O segundo passo do processo de seleção de franqueados é a definição do perfil de franqueado, assim, se define o que deve ser considerado como um dado que conte contra ou a favor do candidato.

Zillig (2007) aponta que, para o perfil do candidato, os pilares a serem trabalhados são: dedicação integral, empreendedorismo e comprometimento. No geral, continua a autora, que cita Marcelo Cherto, presidente do grupo Cherto e um dos fundadores da ABF, o candidato a franquia deve ser bom gestor de pessoas e ter disciplina para atuar no sistema já estipulado. Precisa também estar disposto a abrir mão de uma parcela de sua liberdade em troca de mais segurança. Ser arrojado e determinado completam o quadro.

Marcondes (2007) apresenta um quadro em que resume as qualidades desejáveis que um candidato a franqueado devem ter:

- a) experiência anterior como empresário ou gestor de um negócio;
- b) curso superior em economia ou administração ajuda;
- c) disposição e tempo para envolver-se no projeto integralmente, e não encará-lo como uma “aventura” ou simples investimento;
- d) dinamismo e aptidão para trabalhar em equipe
- e) espírito de liderança;
- f) nome limpo nos órgãos de crédito, como Serasa e o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC);
- g) ser criativo, porém com a consciência de que terá que se submeter às regras e padronizações da rede.

Maricato (2006) também produziu sua relação de qualidades que não poderiam faltar ao franqueado:

- a) conhecimento do sistema;
- b) capacidade de liderar e motivar equipes;
- c) vontade de ter sucesso;
- d) apego ao negócio;
- e) capacidade de trabalho;
- f) capacidade de renunciar a resultados imediatos;
- g) conhecimentos na área de marketing;
- h) noções de legislação (civil, do consumidor, trabalhista e tributária);
- i) capacidade de trabalhar e decidir sob pressão; conhecimentos básicos de administração financeira; e
- j) saber fazer e manter relacionamentos.

Exigem-se do franqueado [...] qualidades, imprescindíveis a qualquer empresário: competência, habilidade, bom nível de informação, métodos de trabalho, capacidade de decidir e trabalhar sob pressão, de selecionar, liderar e motivar funcionários, conhecimentos básicos nas áreas de contabilidade e administração financeira, de legislação fiscal e trabalhista, de proteção ao consumidor e de responsabilidade civil, bem como de higiene, segurança alimentar, culinária, compras e controle de estoque, alvarás, zoneamento e exigências administrativas. Ser, enfim, uma pessoa com conhecimentos polivalentes, porque, ao contrário de uma grande empresa, não terá à sua disposição especialistas em cada área para resolver problemas. (MARICATO, 2006, p. 59)

O terceiro passo é criar um questionário onde possam ser levantadas informações a respeito do candidato a franqueado: referências como dados que possam dimensionar o estilo de vida e relacionamento familiar, para o início de uma percepção do perfil do sujeito. Maricato (2006) sugere alguns pontos a serem levantados numa primeira entrevista, para se formar uma impressão da pessoa que se

irá trabalhar. O autor relaciona dados como a experiência profissional do candidato, suas referências, expectativas em relação ao negócio, alguns dados pessoais como a situação familiar e financeira, formação escolar e acadêmica. Algumas informações mais específicas em relação ao negócio ao qual ele se propõe candidato também podem ser levantadas, como seu conhecimento de *franchising* e se possui habilidades e conhecimento no ramo de atividade. Enfim, a idéia é que se possa traçar um perfil da pessoa que está sendo avaliada.

O quarto passo que a empresa franqueadora deve tomar é a contratação de uma empresa especializada em análise de perfil. A empresa contratada deve possuir experiência em formatação de empresas em franquias.

8.2 TREINAMENTO

Segundo Maricato (2006), no *franchising*, o treinamento correto do franqueado, mais do que um privilégio, torna-se uma obrigação. Além disso, também devem ser treinados os funcionários do franqueado. Assim, o que se sugere é que o franqueador monte uma unidade-modelo onde possam ser realizados os treinamentos operacionais aos funcionários do franqueado. Geralmente essa é a própria loja original que inspirou o projeto todo. Além disso, essa unidade-modelo serviria, também, de vitrine e de base para o sucesso da futura rede.

Assim são apresentados dois focos mais abrangentes de treinamento:

- a) treinamento do franqueado;
- b) treinamento dos funcionários na unidade-modelo do franqueador;

O treinamento inicial dos franqueados e de seus funcionários (ou pelo menos de seus funcionários chave, como gerentes, compradores ou *chefs*) deve constar no contrato como obrigação do franqueador e direito do franqueado.

Além do treinamento inicial, imprevistos podem trazer a necessidade de treinamentos de reciclagem. Maricato (2006) coloca que a reciclagem pode ser necessária quando constatado que o treinamento anterior não foi bem aproveitado, ou quando ocorrem modificações nas rotinas de trabalho, ou alterações no produto, entre outros motivos.

Outra causa de necessidades de treinamento pode ser a troca de funcionários. Talvez o franqueado venha a perder alguns funcionários por quaisquer que sejam os motivos, e é necessário que a empresa franqueadora tenha a estrutura apropriada para esses casos, seja pela unidade-modelo, onde serão treinados funcionários em questões mais operacionais, como salas de treinamento com quadro negro e projetor – um ambiente de sala de aula. Maricato (2006) recomenda que essas eventualidades estejam previstas em contrato, assim ficaria definida a forma pela qual serão feitos esses treinamentos (se serão obrigatórios e em que situações serão realizados) e pagos os seus custos.

Em relação à duração dos treinamentos, é interessante que cargos de maior responsabilidades tenham treinamentos mais incisivos. Maricato (2006) sugere que o treinamento do franqueado dure entre 60 e 120 dias. Assim, o treinamento de um gerente ou *chef* dure 60 dias, enquanto os dos demais funcionários, 30 dias.

8.3 COMUNICAÇÃO FRANQUEADOR-FRANQUEADO

A questão da comunicação interna entre o franqueador-franqueado é parte essencial do relacionamento entre as partes, sendo comuns as interferências e “ruídos” neste processo. Isso pode ocorrer tanto da parte do franqueador como emissor e

franqueado como receptor, como ao contrário. Ou seja, as informações como mudanças de procedimento de rotinas e alterações nos produtos ou mesmo campanhas de marketing tem de ser repassadas do franqueador ao franqueado de maneira mais clara possível. Ao mesmo tempo, o franqueador também é receptor de informações vindas do franqueado, como a aceitação do mercado por determinados produtos, ou mesmo se determinada campanha de marketing está realmente dando certo, etc.

Dado o potencial de problemas que uma rede de comunicação em mal funcionamento pode trazer é que se faz necessário o planejamento desta rede e de seus processos.

A melhor maneira de se comunicar e a mais completa, conforme Leite (1990), é a reunião direta. Entretanto, isso pode ser dificultado em grandes redes devido a impossibilidades físicas e temporais de deslocamento, uma vez que as lojas tendem a ser distantes umas das outras. Dessa maneira, o microcomputador e as redes internas de comunicação podem ser uma saída interessante para questões mais cotidianas e informes. Essas redes de computador também dão a possibilidade de reuniões *on-line* via programas como é o *Window Messenger* da empresa Microsoft. Esses sistemas podem ser desenvolvidos adaptados a rede.

Outras formas de comunicação sugeridas por Leite (1990) são os audiovisuais, tais como filmes, videocassetes, fotografias e outros meios de animação de imagens. Hoje em dia, por exemplo, existem os recursos de informática como o *Power Point*, o qual autor não cita devido ao ano de publicação de seu livro.

Quando conjugados as reuniões e os recursos audiovisuais, existe a possibilidade de usar de seminários e convenções. Uma das vantagens desse meio é a possibilidade de descontração e o clima de bom humor que permeia esses eventos. Leite (1990) diz que é através do riso fácil que se transmite uma verdadeira mensagem séria.

Além dessas, outra forma de comunicação interna é a utilização de mídia impressa. Por exemplo, podem ser usados panfletos, boletins informativos, jornais internos, malas-direta e diversos outros meios escritos. As redes internas de comunicação por ambientes de redes de microcomputador, como já referidas, também podem aparecer aqui como murais eletrônicos, bem como o e-mail pode substituir as malas-diretas com um custo muito mais baixo.

A empresa deve ter um setor ou alguém responsável pela área de comunicação interna: um elemento que possa centralizar as informações para poder repassá-las e ter o controle de seu fluxo e processos.

Também é importante ressaltar que nesse processo de comunicação, todos os departamentos da unidade do franqueador influem de maneira direta ou indireta no sucesso da rede.

Leite (1990) relaciona quatro áreas da empresa e sua relevância no sistema de comunicação da empresa. Essas áreas seriam a de finanças, a comercial, produção e organização.

A área de finanças estaria em constante contato com a rede no que se relaciona a troca de informações sobre faturamento, notas fiscais, registros contábeis, cobranças, *royalties* e taxas, etc. A área comercial irá trocar informações sobre demonstrativos e projeções de vendas, programas de publicidade e propaganda, preços de vendas e/ou de custos, promoções especiais, atendimento à clientela, etc. A área de produção irá trocar informações sobre o *mix* de produtos e desenvolvimento, rotinas operacionais e alterações, controle de estoques, reposição de materiais, logística, e demais atividades de fluxo de produtos entre franqueador e franqueado. Por último, a área de organização trocará informações a respeito de recursos humanos, treinamentos dos franqueados e suas equipes, treinamentos de reciclagem, atualizações dos manuais de franquia, inovações realizadas na unidade-piloto, etc.

8.4 CONSULTORIA DE CAMPO

A consultoria de campo – que também pode ser chamada de *suporte técnico*, *apoio técnico* ou *assistência técnica* - é um sistema montado pelo franqueador, onde um funcionário designado, um consultor ou mesmo o proprietário da franqueadora visitará regularmente os franqueados a fim de observar, apontar falhas, projetar soluções e informar a posição das lojas ao franqueador.

Durante essas visitas, a função do supervisor é fiscalizar a qualidade dos produtos e serviços, esclarecer dúvidas ou fornecer informações, conferir a contabilidade e se os pagamentos contratados estão corretos, entre outras funções.

Tal procedimento não é necessariamente um serviço prestado ao franqueado, mas a rede como um todo, sendo uma maneira de preservar a marca e garantir sua qualidade, bem como de auditar junto aos franqueados em questões legais e contábeis.

Pereira (2006) também aponta que durante as supervisões e consultorias se dá a possibilidade de troca de informação da rede com o franqueador e entre franqueados também. Desta forma, dada a importância dessa atividade, é necessário que aqueles que a executem sejam regularmente treinados e a equipe seja atualizada a fim de conhecer todos os detalhes das operações.

O supervisor deve informar através de relatórios as informações que possam repassar ao franqueado uma real situação das lojas visitadas. Para facilitar esse tipo de atividade, Pereira (2006) sugere a criação de um modelo de relatório de controle, onde possam constar itens como a aparência da loja, a qualidade do atendimento, o nível e armazenamento de estoques, apresentação dos funcionários, etc. O supervisor pode atribuir notas aos diversos pontos, bem como descrever fatos relevantes.

Ao final da visita de supervisão, o supervisor e o franqueado devem reunir-se e traçar as metas de melhoria da loja de acordo com o que foi apontado como deficiência

no relatório. Pereira (2006) chama isso de plano de desenvolvimento, onde são estabelecidas as ações e prazos de cumprimento.

9 SITUAÇÃO ATUAL DO SISTEMA DE FRANQUIA

A empresa passou a trabalhar no sistema de franquias no início do ano de 2006, e no final do mesmo ano, todas as lojas da rede já estavam franqueadas, exceto a unidade-modelo, que foi a primeira loja inaugurada da rede, na Av. Vasco da Gama. Atualmente a empresa está atuando com sete unidades de franquia além da unidade-modelo. Ao longo de um ano, o faturamento da rede foi de aproximadamente R\$9.000.000,00, tendo um aumento em relação ao ano anterior, segundo a Administração. Foram realizadas aproximadamente 100.000 entregas em *delivery*, aproximadamente 234.000 pessoas foram atendidas no serviço de *buffet* ao meio-dia, e foram vendidas, aproximadamente 57.000 pizzas-família.

A unidade-modelo é administrada por Paula Melo Pereira, e seu escritório se localiza nas proximidades da loja. Esse escritório, hoje, também é o escritório de administração do sistema de franquias.

Em relação às unidades franqueadas, elas são as da Av. Nilo Peçanha, Av. Wenceslau Escobar, Rua 24 de Outubro, Aeroporto, Strip Center, Av. Getúlio Vargas e Av. Protásio Alves, sendo que essas duas últimas atendem apenas por tele-entrega, não possuindo mesas de restaurante. Por se tratar ainda de uma rede pequena e recente de franquias, os franqueados ainda não possuem uma organização como uma associação entre eles para poder trocar experiências e organizar reivindicações junto ao franqueador.

Em relação às taxas, a empresa está trabalhando com *royalties* de 5% do faturamento bruto e taxa de marketing de até 1% do faturamento. A taxa de franquia foi definida em R\$50.000,00.

Pode-se caracterizar a forma de franquia adotada como a de *Business Format Franchising* (BFF), apesar de algumas ressalvas que serão colocadas no desenvolvimento deste capítulo.

Em relação à natureza de franqueamento, os modelos que se aproximam da situação da Companhia das Pizzas são os de franquia industrial, uma vez que são transferidos aos franqueados a engenharia básica e detalhada do processo da fabricação das pizzas, e o de franquia de serviços, pois um restaurante não só serve comida, como também atende, assim, o consumidor final também procura a qualidade desse atendimento e isso também é oferecido.

As ressalvas que devem ser feitas em relação ao formato adotado de BFF se dá por características específicas do processo de formatação da empresa.

Todas essas lojas, anteriormente, pertenciam aos donos originais da marca, exceto pela loja da Wenceslau Escobar, a qual já foi montada como franquia. Uma característica do processo de formação da rede de franquias da Companhia das Pizzas é que ele teve um tempo de maturação muito curto em relação à venda das franquias sem que outros processos acompanhassem o mesmo ritmo. As vendas das franquias se deram por negócios de ocasião, sem que houvesse uma etapa definida de seleção de franqueados ou preparação de formatação, como a manualização dos processos.

Tal falta de planejamento em relação à venda das franquias acabou gerando algumas confusões. Os franqueados entraram no sistema como empreendedores com muita vontade de criar em cima do *mix* de produtos oferecidos nas lojas. Um desses franqueados decidiu vender isqueiros na sua loja, um produto que nunca foi oferecido antes, sem que houvesse consulta ao franqueador.

A empresa tem uma característica própria que pode abrir precedente para essa interpretação de que um franqueado poderia alterar os produtos oferecidos na loja: as lojas foram montadas com perfis diferentes. Mesmo atuando dentro de uma única cidade e possuindo um *mix* básico muito claro – pizza e refrigerante – as lojas foram

colocadas e montadas respeitando a característica regional do bairro onde se localizavam. A loja da Vasco da Gama atende um perfil de consumidores ligados às artes, partidos políticos e boêmios entre outros, enquanto a loja da 24 de Outubro atende um público mais executivo e a da Nilo Peçanha atende famílias. Devido a isso, era prática da empresa oferecer alguns produtos diferentes em algumas lojas: cigarros na loja Vasco da Gama, que não são oferecidos na loja da Nilo Peçanha, que, por sua vez, possui uma carta de vinhos sofisticada. As lojas Protásio Alves e Getúlio Vargas, por atenderem somente tele-entrega, não possuem nem cigarros nem carta de vinhos.

Assim, quando os franqueados adquiriram essas lojas, assumiram que trabalhariam com públicos diferentes que possuem exigências particulares, e isso se pretende manter como idéia de expansão e adaptação à região onde se localizarão as unidades novas.

O sistema, como um todo, ainda não foi completamente formatado. Encontra-se intenções e muitas ações nessa direção, entretanto pouco está consolidado como definitivo.

Em relação à confecção de manuais de operação, um consultor foi contratado para supervisionar e executar o processo de formatação. Entretanto, esse projeto ainda não está concluído, mas se prevê que sejam produzidos aproximadamente oito volumes de manuais, cada um com um tema diferente. Estão mais adiantados os manuais de produto, onde constam os dados das pizzas e seus ingredientes e medidas, e o manual de boas práticas de fabricação, onde estão descritos aspectos de limpeza na produção, atribuição dos funcionários na loja, atribuições do gerente, entre outros dados.

A estrutura administrativa da franquia também está ainda em processo de estruturação. Até o momento, a atividade que a franqueadora melhor exerce para controlar o sistema é o controle do *mix* de produtos. A franqueadora tem o poder de cadastrar os produtos que podem ser vendidos nas unidades, assim, tanto tem controle sobre as unidades vendidas como pode restringir a emissão de notas fiscais para

apenas aos produtos cadastrados. As áreas de marketing, vendas, gerenciamento, operacionais, administrativas e recursos humanos ainda não estão claramente definidas. A princípio, ainda seguem a lógica de administração da empresa antes da franquia.

Em relação ao treinamento oferecido aos franqueados, ainda não houve uma formatação nesse sentido. Os franqueados não foram formalmente treinados, mas se percebe que existe um processo de troca de informações e repasse de *know-how* com características de informalidade. Esse repasse se dá por contato direto com os franqueados em reuniões particulares ou da rede, telefonemas e *e-mails*. Ainda não foi confeccionado um material de práticas de administração da Companhia Das Pizzas, por exemplo.

Quanto aos funcionários da rede, alguns que já trabalhavam nas lojas foram contratados pelos franqueados, outros participaram de um processo de seleção que não foi gerenciado pela empresa franqueadora. Os franqueados contrataram diretamente. Esses funcionários novos receberam treinamento na unidade-modelo antes de efetivamente trabalharem nas unidades franqueadas.

Uma loja é composta dos seguintes postos de trabalho: o caixa, os atendentes de mesa e de balcão, os operadores de produção (que preparam as pizzas), os copeiros (responsáveis pelos talheres), os supervisores de salão e os gerentes de turno. A limpeza do ambiente é realizada por todos os funcionários, não havendo um responsável específico. Também estão envolvidos com o cotidiano da empresa os *moto-boys*, mas esses são funcionários de uma cooperativa terceirizada. O treinamento teve duração de 30 dias e foi dado para os funcionários de todos os níveis de importância, ou seja, teve a mesma duração o treinamento do gerente e dos copeiros.

Um aspecto positivo desse processo se dá quanto ao sistema de comunicação da rede. Este também está em processo de implantação, mas se prevê o funcionamento de uma *intranet* que manteria todas as lojas conectadas ao administrador da franquia. A partir desse sistema serão implantados ramais de telefone

entre toda a rede. Também está em fase de implantação um sistema de *call-center* para atender a tele-entrega que unificará os recebimentos de pedidos e os distribuirá de acordo com a localização da entrega para as lojas mais próximas.

Quanto à supervisão das lojas, a empresa está atuando de três maneiras. A primeira é a realização de cliente oculto para a avaliação de qualidade de atendimento da loja – uma pessoa contratada vai a uma dessas lojas para ser atendido e poder relatar como foi feito esse atendimento. Também a empresa possui um funcionário designado a supervisionar diretamente os procedimentos das lojas – uma funcionária com experiência na empresa, nutricionista, responsável por desenvolvimento de cardápio, que também conhece bastante do cotidiano das lojas. Além das duas já citadas, uma empresa especializada no ramo de bares e restaurantes é contratada para realizar auditoria fiscal e tributária, mas também observam e relatam questões de higiene, atendimento e postura.

10 PROSPECÇÃO E SELEÇÃO DE FRANQUEADOS

O processo de seleção de franqueados se deu por ocasião, sem que houvesse um processo de seleção estruturado, como sugerem os autores Cherto (2006) e Maricato (2006) no capítulo 8.1. Assim, os critérios de avaliação partiram da experiência no ramo de *fast-food* dos proprietários da marca.

No momento, a empresa está com dificuldades para poder planejar a seqüência do processo de expansão na região metropolitana devido, inclusive, a entraves que estão surgindo. O relacionamento franqueador-franqueado não está em situação de abalo, entretanto, a empresa em um ano e quatro meses operando como franquia já enfrenta alguns problemas previstos quando o processo se dá de maneira muito rápida e sem alguns critérios.

Intuitivamente, os franqueados “selecionados” foram percebidos como pessoas de espírito empreendedor e que idealizavam um negócio próprio. Também entenderam que uma franquia da Cia das Pizzas seria um bom investimento devido ao sucesso da marca na cidade de Porto Alegre. Houve um “casamento” entre franqueador e franqueados. Porém, o período do “namoro” não foi devidamente respeitado e as partes não se conheciam bem o suficiente ao ponto de prever as ações mutuas. Formou-se um “casal” que não necessariamente tem os mesmos objetivos, ou, no mínimo, esses objetivos não foram divididos e bem traçados antes.

Assim, o primeiro passo que deve ser realizado pela empresa para poder dar continuidade ao processo de expansão é a definição de qual é o perfil ideal do franqueado.

A partir disso, em entrevista com a Administração da empresa, uma série de elementos que foram considerados essenciais a partir do que foi sugerido pelos

autores Cherto (2006) e Marcondes (2007) como perfil ideal de franqueado no capítulo 8.1.

O candidato a franqueado deve ser alguém que possa assumir as responsabilidades do dia-a-dia da empresa. Foram definidas algumas características as quais devem qualificar o candidato como alguém que tenha aptidão para administrar e tenha habilidade para se adaptar ao sistema. Definiu-se que os franqueados devem possuir as seguintes características:

- a) possuir experiência como administrador;
- b) ter espírito empreendedor;
- c) possuir conhecimentos de marketing, administração financeira, vendas e sistemas de franquia;
- d) possuir conhecimento de legislação (trabalhista, civil, código do consumidor e tributária);
- e) ter prazer em prestar bom atendimento;
- f) ter apego especial a culinária;
- g) ser aberto ao diálogo;
- h) ser idôneo e gozar de crédito e prestígio junto à comunidade;
- i) ser bom gestor de pessoas e ter espírito de liderança;
- j) ter a visão de que está realizando um investimento de longo prazo;
- k) saber que seu sucesso depende do sucesso dos outros, bem como seu fracasso pode influenciar negativamente toda a rede.

Também é interessante que a empresa monte um modelo de “questionário para o candidato” para que seja estabelecido um primeiro contato com aqueles interessados em adquirir uma franquia. Os questionários podem ficar disponíveis, por exemplo, em um *site* na página oficial da empresa, assim seria possível criar um banco de dados de candidatos. O banco de dados pode ser alimentado independente de haver algum ponto a ser vendido. Essa é uma maneira de se poder manter um relacionamento com vários candidatos, além de expor a marca.

Nesse questionário – que não deve possuir perguntas muito abertas, mas diretas, de maneira sucinta – podem constar dados que podem aproximar ou afastar o candidato daquilo que é o perfil ideal. Desta forma, se pode encurtar o processo de seleção excluindo aqueles que não se enquadram no perfil. Alguns dados que podem constar na ficha são os seguintes:

- a) nome;
- b) data de nascimento;
- c) CPF;
- d) sexo;
- e) situação familiar;
- f) experiência profissional;
- g) ocupação atual;
- h) escolaridade – onde concluiu o segundo e terceiro grau;
- i) se possui experiência como administrador;
- j) se possui conhecimento de *franchising*;

- k) como tomou conhecimento da franquia da Cia das Pizzas;
- l) quanto tempo do dia pretende se dedicar para o sucesso do empreendimento;
- m) capital disponível para investimento;
- n) dados para contato (e-mail, telefones, endereço).

Na seqüência, a empresa poderia contratar uma empresa de consultoria em seleção e análise de perfil para que seja montado um plano de seleção para cada nova unidade que se pretenda abrir. Outra alternativa seria a empresa assumir esse processo de seleção. Entretanto, devido a seu pequeno porte, a rede ainda não auferiu lucros suficientes para o franqueador ao ponto deste poder investir na criação de um departamento especializado em seleção. A área de recursos humanos da empresa franqueadora é responsável por folha de pagamento e contratação de funcionários para a loja-modelo, mas não possui experiência maior em seleção baseada em análise de perfil.

11 TREINAMENTO, COMUNICAÇÃO, E CONSULTORIA

Dentre as questões de formação dos elementos de comunicação interna com franqueados, treinamento da rede e consultoria de campo, pode-se dizer que o que está em um estágio mais avançado é o de comunicação, seguido pela consultoria. A questão do treinamento ainda está muito pouco formatada.

A empresa não possui uma sede de treinamentos própria porque isso demandaria custos de manutenção altos para uma rede ainda pequena de oito lojas. Entretanto é necessário que exista um ambiente em que se possa reunir um grupo para uma palestra, por exemplo. Uma alternativa sugerida foi à utilização das salas disponíveis no Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares localizado na esquina da rua Barros Cassal com a Av. Farrapos em Porto Alegre. Esse sindicato possui, não só salas com dispositivos áudio visuais como um cozinha equipada.

Para o treinamento dos franqueados o foco principal é transferir o *know-how* – que já acontecia de maneira de maneira quase informal – de um modo formatado. A rede é pequena e ainda depende muito desse contato pessoal e informal que franqueados e franqueador mantêm. Ainda assim, é necessária a existência de algum material didático que possa ser consultado.

Além disso, a empresa pode organizar reuniões com em palestra seguidas de material áudio-visual, como *data-show*. Dessa maneira se constrói um ambiente semelhante a uma sala de aula, pois a intenção é treinamento e formação. Sugere-se a criação de módulos de ensino para ter um parâmetro de como conduzir essas sessões. Alguns dos pontos que devem ser abordados:

- a) missão e valores da empresa;
- b) marketing, vendas e *mix* de produtos;

- c) questões jurídicas (tributário, civil, código do consumidor);
- d) administração financeira;
- e) controle de estoques;
- f) gerenciamento de conflitos;
- g) produção, qualidade e higiene;
- h) excelência em atendimento.

Dessa maneira se pode construir o sistema de treinamento em cima dos seguintes elementos: ambiente (sala de palestra), material áudio-visual (*data-show*, *power-point*) e material escrito.

Esse treinamento também deve ser estendido aos gerentes de turno que trabalham diretamente nas lojas.

Um ponto a ser discutido é se vale à pena contratar uma empresa experiente e responsável na área de treinamento ou se adota a alternativa de criar um departamento responsável por gerenciar os treinamentos.

A vantagem de se ter um departamento interno responsável por treinamento é que as pessoas estarão envolvidas diretamente com a rede diariamente e terão acesso aos problemas cotidianos que surgem na rede e como isso pode sugerir a urgência de um assunto ou outro a ser tratado. Por outro lado, isso pode significar um custo alto para a empresa, se quiser ter alguém exclusivamente trabalhando de maneira profissional.

O mais indicado, nesse caso, é a contratação de uma empresa terceirizada que mantenha um grande contato com a franqueadora e com a rede. Essa empresa deve ter experiência em formatação de franquias e treinamento. Atualmente, a empresa tem

trabalhado com um consultor que está formatando e manualizando os diversos processos da empresa, desde a fabricação das pizzas até a manutenção de limpeza.

Quanto ao treinamento dos funcionários, a situação atual está atendendo as necessidades da rede. Apesar de os gerentes não estarem recebendo treinamento específico, a empresa franqueadora está agindo bem em disponibilizar a unidade-modelo como centro de treinamento dos funcionários.

Nesta unidade-modelo, os funcionários dos franqueados aprendem as funções de supervisores de salão, caixa, atendente de balcão, atendente de mesa, operador de produção (forno, ingredientes das pizzas, batedeiras de massa, etc), e copeiro. Além disso, as questões de higiene no trabalho e postura também são passadas na unidade-modelo. Entretanto, é importante ser ressaltado que os manuais ainda não estão disponíveis, e é urgente que isso seja resolvido.

Em relação às questões de comunicação interna com os franqueados, o sistema está sendo desenvolvido de maneira apropriada.

Atualmente, o franqueador tem realizado reuniões quinzenais com os franqueadores, onde eles discutem, principalmente, os gastos com a verba de marketing e o rateio das despesas de rede, baseado numa média trimestral. Entretanto, é interessante que também seja discutido outros pontos como o desempenho da rede e das unidades especificamente. Nessas reuniões poderiam ser desenvolvidos planos de marketing e vendas.

Outra questão que não está sendo trabalhada é a questão de reuniões-palestra ou seminários. Esse caso é semelhante à questão colocada sobre treinamentos. A empresa poderia realizar seminários expositivos de metas e planos a cumprir para a rede, assim como isso pode ser uma maneira interessante de poder comunicar aos franqueados o que o administrador da rede espera deles nas diversas campanhas, e como eles podem contribuir para isso.

Outro ponto positivo é o sistema de *intranet* que está sendo desenvolvido. Ele facilitará muito a questão de fluxo de informações quanto à política de vendas e promoções de rede. Além disso, essa rede disponibilizará um sistema de telefones por ramais que aproxima muito o contato direto entre as unidades e o escritório do franqueador.

Ainda assim, alguns aprimoramentos podiam ser feitos.

Pode-se aproveitar a *intranet* para a criação de um mural eletrônico, que fosse atualizado diariamente, ou semanalmente, de acordo com as alterações nas promoções de vendas ou alterações nas rotinas produtivas ou em produtos. A rede já utiliza muito o sistema de *e-mails* para comunicação direta entre franqueador-franqueado e entre franqueado-franqueado, mas a utilização de um mural eletrônico tem a vantagem de ser mais aberto à rede. Ele será acessado via um programa de interface de navegador, como o *internet explorer*, e pode ser programado como página inicial deste.

Outra sugestão seria delegar a alguém ou algum departamento a função de centralizar as questões de relacionamento franqueador-franqueado. Esse departamento teria a função de manter um contato direto com a rede, atendendo, respondendo *e-mails*, agendando as reuniões e preparando o material para elas, e também, acompanhar o desenvolvimento da *intranet* e dos diversos processos de comunicação da rede.

Em relação consultoria de campo da rede, como já foi mencionado no capítulo 9, a supervisão está sendo realizada por um funcionário da empresa, por uma empresa terceirizada e pela realização de “cliente oculto”. Além disso, a empresa já tem disponível um modelo formatado de relatório de avaliação operacional, que está anexo a este trabalho, e já está sendo utilizado.

Durante a supervisão, esse relatório é preenchido e os planos de meta são traçados junto a Administração e gerência da unidade, assim como sugere Pereira (2006) no capítulo 8.4.

12 CONCLUSÃO

A formatação de uma franquia é um processo que demanda tempo e planejamento porque é absolutamente detalhado. Quanto mais detalhados e definidos forem os diversos processos administrativos, produtivos, de recursos humanos, de vendas e outros, mais facilmente se dará o sucesso da rede.

As questões de relacionamento franqueador-franqueado são absolutamente relevantes para o sucesso de um empreendimento em franquias, mas para que isso se dê de maneira que a empresa não encontre entraves no seu processo de expansão, é necessário um esforço grande.

Este trabalho buscou contribuir para o sucesso da expansão da Companhia das Pizza na forma de franquias, mas para isso é necessário que a empresa concentre esforços no seu processo de formatação, assim poderá expandir sua marca e atingir novos mercados.

A consulta bibliográfica realizada neste trabalho evidenciou a importância do relacionamento franqueador-franqueado, sendo diversas as causas de atrito que podem ocorrer entre as partes. Este trabalho limitou-se a identificar e analisar apenas quatro aspectos do relacionamento franqueador-franqueado: a seleção de franqueado, a comunicação entre franqueador e franqueado, o treinamento oferecido ao franqueado e a consultoria ou suporte de rede.

Os dados foram obtidos junto à empresa através de pesquisa exploratória em entrevistas de profundidade diretamente junto à Administração da empresa franqueadora. Esses dados foram comparados com dados secundários obtidos através de consulta de literatura especializada em franquias.

A partir disso a situação atual do sistema de franquias da Companhia das pizzas foi analisado e se chegou a alguns resultados.

A empresa ainda não está completamente formatada, sendo que a questão da forma de seleção de franqueados é a mais carente de atenção, pois a expansão da rede depende diretamente desta atividade. As questões de comunicação interna e treinamento estão atendendo parcialmente às necessidades da rede. A empresa ainda não tem disponível manuais de treinamento, bem como não previu o treinamento dos franqueados.

Por outro lado, alguns passos importantes foram dados em direção à formatação: a loja-modelo está definida como a da Av. Vasco da Gama, os manuais estão em fase de produção, o sistema interno de comunicação está em fase de implantação e franqueador e franqueados mantêm um relacionamento próximo com características de informalidade. Outro ponto que deve ser ressaltado é a atuação da consultoria de campo, que cumpre o que está proposto por Pereira (2006) no capítulo 8.4, referente à utilização de relatórios de controle e planos de metas.

Este trabalho cumpriu aquilo ao que se propôs – permitiu que fossem reunidas informações globais a respeito de franquias pela consulta literária bem como buscou construir um quadro da situação do sistema adotado até o momento pela empresa. Os potenciais e riscos que a situação oferece podem ser analisados de maneira mais organizada a partir daqui.

BIBLIOGRAFIA

ANSOLFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.

BHIDE, Amar. **Empreendedorismo e Estratégia / Harvard Business Review**. *As perguntas que todo empreendedor deve responder*. Rio de Janeiro: Campus, 2002

CÁSSIA, Sandra de. Em alta. In **Anuário de franquias 2007**. São Paulo: On Line, 2007.

CÁSSIA, Sandra de. Perfil empreendedor: você tem? In **Meu próprio negócio**. ano. 5. ed. 49. São Paulo: On Line, 2007.

CÁSSIA, Sandra de. Questão de afinidade. In **Anuário de franquias 2007**. São Paulo: On Line, 2007

CHERTO, Marcelo R. **Franchising: revolução no marketing**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHERTO, Marcelo R. Seleção de franqueados x Seleção de outros canais in **Mais que franchising: como utilizar o que dá certo nas franquias para otimizar o desempenho de outros canais de vendas**. São Paulo: Premier Maxima, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAHAB, Sonia. **Entendendo Franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia** in MONTGOMERY, C. A. et PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing - edição compacta**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. São Paulo: Campus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARICATO, Percival. **Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-food e similares**. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONDES, Carolina. **Detalhes que fazem a diferença**. In Anuário de franquias 2007. São Paulo: On Line, 2007.

MARCONDES, Carolina. A hora da decisão. In **Anuário de franquias 2007**. São Paulo: On Line, 2007.

PEREIRA, André Luis Soares. **Franquia: 100% varejo & serviço**. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2006.

REBOUÇAS, Djalma de Pinto Oliveira. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTANA, João. **Como entender o mundo dos negócios: qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado**. Brasília: Edição SEBRAE, 1993.

SCHNEIDER, A. A. et al. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.

ZILLIG, Júlia. Marca não é tudo. In **Anuário de franquias 2007**. São Paulo: On Line, 2007.

ANEXO A- Lei Nº 8.955/1994: Disciplina o sistema de franquia e impõe a COF

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências.

O Presidente da República

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

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

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistemas de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

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

II – balanços e demonstrações financeiras a empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III – indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema 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 no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

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

VII – especificações quanto ao:

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

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

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

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

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (*royalties*);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

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

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

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

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

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

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) *layout* e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

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

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

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

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo 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 argüir 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.

Art 5º (Vetado).

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

Art 7º 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.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquias instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se referiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

Itamar Franco

ANEXO B - RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO OPERACIONAL GLOBAL

RESTAURANTE: _____

DATA: _____

DIA DA SEMANA: _____

GERENTE: _____

HORÁRIO: _____

O propósito deste relatório é informar os níveis operacionais de cada restaurante, individualmente.
Este relatório fornece recomendações e soluções para melhoria em Qualidade, Serviço ao cliente e Limpeza.

Responsável: _____

Classificação Final: Segurança Alimentar: _____

Qualidade: _____

Serviço: _____

Limpeza: _____

De 94,01% a 100%.....	A
De 85,01% a 100%.....	B
De 75,01% a 85%.....	C
Até 75%.....	F

QUALIDADE					
Padrões de estocagem primária do produto cru					
Estocagem de Secos			Pontuação	Sim	Não
1. A temperatura do estoque seco está entre 10°C e 27°C?			1		
2. Os produtos estão dentro do prazo de validade e armazenados distantes do chão, teto e paredes?			1		
3. Não existem caixas de papelão ou madeira nos estoques?			1		
4. Os produtos são identificados, etiquetados depois de aberto, devidamente fechados em potes e com data de validade?			1		
5. Estoque limpo, com telas nos ralos e janelas?			1		
Estocagem de resfriados			Pontuação	Sim	Não
6. A temperatura do estoque resfriado e/ou refrigerador está entre 1°C e 5°C?			1		
7. Os produtos estão dentro do prazo de validade e devidamente fechados?			1		
8. A estocagem está correta (longe do chão, sem caixas de madeira ou papelão)?			1		
9. A câmara fria, freezer e geladeiras estão limpos e em bom estado de conservação?			1		
Padrões de estocagem secundária do produto cru					
Câmara de resfriados e refrigeradores			Pontuação	Sim	Não
10. Alface	12 horas após aberto		1		
9. Brócolis	24 horas após aberto		1		
10. Catupiry	24 horas após aberto		1		
11. Cebola	24 horas após aberto		1		
12. Molho de tomate	24 horas após aberto		1		
13. Mussarela ralada	24 horas após aberto		1		
14. Pimentão	24 horas após aberto		1		
15. Queijo cheddar	24 horas após aberto		1		
16. Tomate	24 horas após aberto		1		
17. Rúcula	24 horas após aberto		1		
18. Calabresa	48 horas após aberto		1		
19. Calabresa forte	48 horas após aberto		1		
20. Chester	48 horas após aberto		1		
21. Chocolate/beijinho	48 horas após aberto		1		
22. Coração	48 horas após aberto		1		
23. Frango light	48 horas após aberto		1		
24. Lombo	48 horas após aberto		1		
25. Lombo canadense	48 horas após aberto		1		
26. Milho	48 horas após aberto		1		
27. Queijo Provolone	48 horas após aberto		1		
28. Presunto	48 horas após aberto		1		
29. Strogonoff	48 horas após aberto		1		
30. Abacaxí	72 horas após aberto		1		
31. Anchovas	72 horas após aberto		1		
32. Atum	72 horas após aberto		1		
33. Azeitona	72 horas após aberto		1		
34. Bacon	72 horas após aberto		1		
35. Champignon	72 horas após aberto		1		
36. Damasco hidratado	72 horas após aberto		1		
37. Figo	72 horas após aberto		1		
38. Mix frango com catupiry	72 horas após aberto		1		
39. Palmito	72 horas após aberto		1		
40. Pasta alho e óleo	72 horas após aberto		1		
41. Pasta de pesto	72 horas após aberto		1		
42. Pêssego	72 horas após aberto		1		
43. Pepperoni	72 horas após aberto		1		
44. Peito de peru defumado	72 horas após aberto		1		
45. Queijo gorgonzola	72 horas após aberto		1		
46. Salmão defumado	72 horas após aberto		1		
47. Tomate seco	72 horas após aberto		1		
48. Cereja	7 dias após aberto		1		
49. Ketchup	7 dias após aberto		1		
50. Molho Ranch	7 dias após aberto		1		
51. Mostarda	7 dias após aberto		1		
52. Queijo parmesão	7 dias após aberto		1		
			TOTAL PONTOS		

QUALIDADE					
Padrões de estocagem secundária do produto cru					
Meaktable			Pontuação	Sim	Não
52. Todos os produtos estocados no meaktable tem um tempo de vida de 12 horas Se não estiver com temperatura de 1 °C a 4 °C o tempo de vida é de no máximo 30 minutos			1		
Balcão refrigerado			Pontuação	Sim	Não
53. Todos os produtos estocados no balcão refrigerado tem um tempo de vida de 6 horas			1		
Temperatura ambiente			Pontuação	Sim	Não
54. Damasco desidratado	30 dias		1		
55. Orégano	90 dias		1		
56. Nozes	30 dias		1		
57. Mix açúcar e canela	30 dias após produzido		1		
58. Bebidas	Conforme data de vencimento na embalagem		1		
59. Mix para molho (orégano, manjericão, alho em pó, pimenta calabresa)	1 ano		1		
Padrões de estocagem do produto pronto					
Balcão refrigerado			Procedimento de preparo correto		Características visuais
Produtos		Pontuação	Sim	Não	Sim
60. Vinagreti	6 horas após produzido	1			
61. Molho remolado	6 horas após produzido	1			
62. Molho maionese	6 horas após produzido	1			
63. Molho rose	6 horas após produzido	1			
61. Berinjela	12 horas após produzido	1			
62. Abobrinha	12 horas após produzido	1			
63.		1			
64.		1			
65.		1			
66.		1			
67.		1			
Procedimento de preparação da massa			Procedimento de preparo correto		Características visuais
		Pontuação	Sim	Não	Sim
68. O funcionário segue os procedimentos corretos de preparo		1			
69. Tempo de descanso da massa na bandeja		1			
70. Procedimentos corretos de abertura da massa		1			
71. Tempo de descanso da massa no rack		1			
Procedimento de preparação do molho de tomate			Procedimento de preparo correto		Características visuais
		Pontuação	Sim	Não	Sim
72. Conhecimento do funcionário		1			
73. Procedimentos corretos de preparo do molho		1			
Procedimento de preparação do Croton			Procedimento de preparo correto		Características visuais
		Pontuação	Sim	Não	Sim
74. Conhecimento do funcionário		1			
75. Procedimentos corretos		1			
76. Tempo de vida após produzido 24 horas		1			
Padrões do produto pronto					
Produtos			Procedimento de preparo correto		Características visuais
		Pontuação	Sim	Não	Sim
77. Alho e Óleo		1			
78. Anchovas		1			
79. Atum		1			
80. Azeitona		1			
81. Bacon		1			
82. Banana		1			
83. Banana com sorvete		1			
84. Basca		1			
		TOTAL PONTOS			

LIMPEZA			
Área do salão			
1. Mesas e bancos limpos e em bom estado de conservação.	1	Sim	Não
2. Parte inferior dos tampos sem chiclete.	1		
3. Chão e rodapés limpos	1		
4. Teto com placas limpas e conservadas.	1		
5. Grelhas de ar limpas.	1		
6. Luminárias limpas e sem lâmpadas queimadas.	1		
7. Paredes e vidros limpos e em bom estado de conservação.	1		
8. Cadeiras de bebês limpas, disponíveis e conservadas.	1		
9. O funcionário está com o uniforme limpo.	1		
10. Cabelo preso, mãos e unhas limpas.	1		
Banheiro de clientes			
11. Paredes, porta e teto limpos.	1		
12. Pia e espelho limpo.	1		
13. Chão e rodapés limpos.	1		
14. Vaso sanitário limpo e em bom estado.	1		
Área de Copa			
15. Teto com placas limpas e conservadas.	1		
16. Luminárias limpas e sem lâmpadas queimadas.	1		
17. Paredes limpas e em bom estado de conservação.	1		
18. Lixeiras limpas sem cheiro e com tampas tipo pedal.	1		
19. Chão e roda-pés limpos e secos.	1		
20. Cubas de lavagem e mesas de inox limpas.	1		
21. Há panos limpos e sanitizados para substituição quando necessário.	1		
22. Trabalha mantendo a área limpa e organizada.	1		
23. O funcionário está com o uniforme e avental limpo.	1		
24. Cabelo preso, utilizando a bandana, mãos e unhas limpas.	1		
Área de Produção			
25. Teto com placas limpas e conservadas.	1		
26. Luminárias limpas e sem lâmpadas queimadas.	1		
27. Paredes limpas e em bom estado de conservação.	1		
28. Lixeiras limpas sem cheiro e com tampas tipo pedal.	1		
29. Chão e roda-pés limpos e secos.	1		
30. Maketable (cubas, inox, portas, péssinhos, gaxetas e parte íterna) limpos.	1		
31. Rack limpos	1		
32. Masseur, utensílios, bandejas, carrinho, aros e mesa de inox limpos.	1		
33. Coifa de exaustão com inox limpo.	1		
34. Forno (esteira, parte interna, inox, péssinhos e rodízios) limpos.	1		
35. Mesa limpa e organizada (cubas, inox, péssinhos, rodízios).	1		
36. Refrigeradores (parte interna e externa) limpos.	1		
37. Há panos limpos e sanitizados para uso.	1		
38. O funcionário está com o uniforme e avental limpo.	1		
39. Cabelo curto, utilizando a bandana, mãos e unhas limpas.	1		
Área de Atendimento e Caixa			
40. Balcão de atendimento e área do caixa limpo e organizado.	1		
41. O funcionário está com o uniforme limpo.	1		
42. Cabelo preso, mãos e unhas limpas.	1		
Área de Entrega			
43. Motos limpas (caixa com logotipo, bolsa para transporte das pizzas)?	1		
44. O funcionário está com o uniforme limpo?	1		
45. Os entregadores estão bem apresentados (higiene pessoal, cabelo, barba)?	1		

