

Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



## O QUE É FRANQUIA?

## ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	4
PÚBLICOS ALVO	4
CAPÍTULO 01 – O QUE É FRANQUIA?	5
01.01. Origem do Sistema de Franquias no Mundo	5
01.02. Gerações das Franquias	5
01.02.01. Franquias Simples	5
Primeira Geração	5
Segunda Geração	6
01.02.02. Franquias de Negócios Formatados	7
Terceira Geração e Gerações Superiores	7
01.02.03. Evolução do Sistema – Breve Resumo	8
01.03. Conceito de Franquia – De acordo com a Lei 8.955/94	9
01.03.01. Terminologias Adotadas	9
01.03.02. O que diferencia do “sistema de franquias” do sistema de “permissão”, “concessão” e “licenciamento”	10
Conceitos	10
Características	11
CAPÍTULO 02 – COMO TORNAR-SE UM FRANQUEADOR	12
02.01. Etapas	12
02.02. Por Que Utilizar o Sistema de Franquia	14
02.03. Quais as Vantagens para o Franqueador	14
02.04. Quais os Desafios para o Franqueador	15
02.05. Quais as Principais Responsabilidades do Franqueador	16
CAPÍTULO 03 – COMO ADQUIRIR UMA FRANQUIA	17
03.01. Como Conhecer o Sistema de Franquias	17
03.02. Auto-análise	18
03.03. Definição da Franquia	20
03.03.01. Perguntas que Devem ser Feitas ao Franqueador	21
03.04. Processo Normalmente Utilizado Pelas Empresas Franqueadora na Seleção de Franqueados	22
03.05. Quais as Vantagens para o Franqueado	22
03.06. Responsabilidades do Franqueado	23
03.07. Assinatura do Contrato e Próximos Passos	23
ANEXOS	
Lei de Franquias – 8955/94	24
A ABF – Associação Brasileira de Franchising	27

**ÀS PESSOAS QUE CONTRIBUÍRAM E CONTRIBUEM PARA A EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS BRASILEIRO:**

### **SINCEROS AGRADECIMENTOS**

- ao Senhor Ministro de Estado do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio Exterior, LUIZ FERNANDO FURLAN,
- à Senhora Diretora do DEORN/SDP/MDIC e Coordenadora Geral do Fórum Setorial de Franquia, ANELI DACÁS FRANZMANN,
- aos Senhores Integrantes do Departamento das Indústrias Intensivas em Mão-de-Obra e Recursos Naturais/DEORN e da Secretaria de Desenvolvimento da Produção/SDP/MDIC,
- aos Senhores Membros Participantes do Grupo de Trabalho “DESENVOLVIMENTO E EXPANSÃO/GT-II” do Fórum Setorial de Franquia,

### **ESPECIALMENTE**

- à Senhora CLÁUDIA AZEVEDO BARROS BITTENCOURT - Bittencourt Consultoria Empresarial & Franchising,
- ao Senhor LUCIANO TRINDADE ALTOÉ - Caixa Econômica Federal,
- ao Senhor MARCO AURÉLIO MILITELLI - Militelli Business Consulting,
- e também a todos aqueles que de alguma forma colaboraram na realização desta Cartilha.

Brasília-DF/Dezembro/2006.

## APRESENTAÇÃO

A cartilha **O QUE É FRANQUIA?** é fruto do trabalho do grupo técnico de desenvolvimento e expansão do fórum setorial de franquias coordenado pelo MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Esse material tem o objetivo de esclarecer e conscientizar, de maneira introdutória, sobre o conceito de franquia ao público interessado em geral e tem a pretensão de servir de ferramenta para a disseminação do conceito de franquias no Brasil e familiarização das pessoas ao sistema, suas características fundamentais e particularidades práticas.

O conteúdo da cartilha é direcionado para dois grupos distintos e complementares. Por um lado o potencial franqueador, um empresário que deseja expandir seu negócio, identifica preliminarmente o sistema de franquias como uma alternativa interessante, mas ainda tem dúvidas de como proceder para isso e o que deve fazer.

De outro lado, o potencial franqueado, em sua maioria um pequeno investidor que pretende montar um negócio próprio e vê o sistema de franquias como uma oportunidade segura de ingresso ao mundo dos negócios. Esse pequeno investidor e futuro empresário inicialmente se questiona sobre os caminhos para se tornar um franqueado, as vantagens e desvantagens em se tornar um franqueado, sobre como analisar uma oportunidade de franquia para comprar, qual a melhor franquia para ele entre outras questões.

A cartilha **O QUE É FRANQUIA?** pretende, de forma objetiva, mostrar as principais características do sistema de franquias, bem de maneira prática tirar dúvidas básicas que potenciais franqueadores e franqueados possam vir a ter sobre como ingressar com segurança no mundo das franquias.

## PÚBLICOS ALVO

I - Empresários e empresas de pequeno, médio e grande porte, que já atuam no mercado com sucesso há tempo suficiente para sentirem-se seguros quanto à sustentabilidade de seu negócio, e que desejam expandí-lo através da criação de uma rede de unidades franqueadas que se multiplicarão de acordo com os planos de expansão da empresa para outros estados e municípios dentro e fora do Brasil.

II – Interessados em ingressar em uma rede de franquias como franqueado ou constituir um negócio próprio

III – Outras pessoas, inclusive membros do Poder Legislativo, Executivo, Judiciário, participantes de entidades de classe e de organizações governamentais ou não, que desejem conhecer os fundamentos de um sistema de franquias.

## CAPITULO 01 – O QUE É FRANQUIA?

### 01.01. ORIGEM DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO MUNDO

Pesquisando a história, encontramos exemplos de práticas comerciais que se assemelham ao sistema de franquias atual desde o século XII, em Londres. Mas, de forma geral, considera-se que o sistema de franquias começou nos EUA após a guerra civil, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de lojas que utilizavam sua marca na fachada e revendiam seus produtos.



É preciso esclarecer que o sistema de franquias não resultou de um momento de inventividade de uma pessoa criativa. Ele surgiu e evoluiu como uma solução encontrada por empresários em resposta a problemas que enfrentavam relacionados à vontade de expandir seus negócios ao mesmo tempo em que necessitavam manter suas características fundamentais, pois assim os consumidores o preferiam ante outros. A evolução e o crescimento do sistema, portanto, vem acontecendo de forma natural e contínua, paralelamente à diminuição das fronteiras geográficas dos países, pois o sistema de franquias em sua essência está diretamente relacionado ao crescimento e expansão de negócios.

### 01.02. GERAÇÕES DE FRANQUIAS

O sistema de franquias desde que foi descoberto vem evoluindo no sentido de melhorar e consolidar a relação “ganha-ganha” entre franqueadores e franqueados. A evolução pode ser classificada em gerações, contudo, vale ressaltar que uma franquia de terceira geração não é superior em termos de negócio a uma de primeira geração por exemplo, o que as difere é a forma do franqueamento.

#### 01.02.01. FRANQUIAS SIMPLES



##### Primeira Geração

As redes de franquias de primeira geração caracterizam-se por possuírem apenas a licença restrita de direitos de uso da marca e distribuição do produto, com ou sem exclusividade. Há pouco ou quase nenhum suporte operacional e mercadológico. São designadas também “Franquia de Marca”.



### Segunda Geração

Neste modelo, além da licença restrita de direitos de uso da marca e distribuição de produtos, com ou sem exclusividade, os franqueados recebem algum tipo de suporte para a operação do negócio. O tipo e qualidade do suporte variam muito de rede para rede. Geralmente são direcionados a comprarem produtos de determinado fornecedor homologado que garante a qualidade necessária dos produtos a serem (re)vendidos. Quando o franqueador fornece os produtos aos franqueados sua remuneração é embutida no preço dos produtos.

O apoio inicial dado aos franqueados freqüentemente se restringe ao fornecimento de normas e padrões de comunicação visual e arquitetura para montagem da unidade franqueada e respectiva operação. A gestão do negócio nesse tipo de franquia é integralmente responsabilidade dos franqueados, que identificam no produto que estão vendendo e na marca do franqueador o principal fator de sucesso do negócio. O franqueador não define padrões relacionados à gestão, tampouco treina os franqueados nesse particular.

Um grande passo evolutivo foi dado quando algumas redes perceberam que os franqueados assistidos em suas necessidades de gestão de sua franquia eram mais bem sucedidos que outros que não o eram. Esses franqueadores rapidamente deram conta que seu negócio também ganhava muito com isso.

Ao possibilitarem maior suporte aos franqueados, sua rede de franquias e marca tinham maiores oportunidades competitivas e dessa maneira desenvolveram padrões a serem seguidos pelos franqueados relacionados à qualidade da gestão da unidade franqueada e promoveram a evolução do sistema criando o modelo de franquia de negócios formatados.



## 01.02.02. FRANQUIAS DE NEGÓCIOS FORMATADOS

Esse grupo de franquias tem em comum, como o próprio nome diz, o formato do negócio integral, mas ao mesmo tempo como o negócio de cada rede é diferente dos demais, cada uma das redes de franquias tem que desenvolver seus próprios padrões de trabalho a partir de experiências bem sucedidas. Como estamos falando também de padrões relacionados à gestão de um negócio que exige dinamismo pela necessidade competitiva inerente ao sistema, esses mesmos padrões também devem evoluir continuamente, o que exige que o franqueador seja bastante ativo em identificar lacunas e oportunidades evolutivas em seu sistema de franquias.



### Terceira Geração e Gerações Superiores

Nas franquias de negócio formatado o franqueador concede ao franqueado a licença restrita de direitos de uso da sua marca, os direitos de distribuição de produtos ou serviços próprios ou de terceiros, com exclusividade dentro de determinados limites territoriais, agregado a um sistema de gestão e operação do negócio comprovadamente de sucesso. O suporte operacional do franqueador é intenso e há monitoramento da operação dos franqueados para que estes permaneçam dentro de padrões pré-definidos. E os padrões pré-definidos existem por expressarem de forma prática elementos que levam o negócio em questão ao sucesso.

Ray Kroc revolucionou os negócios de franquias nos Estados Unidos criando o sistema de franquia empresarial com a rede McDonald's. Ele defendia o princípio de que "o verdadeiro produto de um empreendimento não é o que se vende, mas como se vende" e que "o verdadeiro produto de uma empresa é a própria empresa".



Para fazer isso funcionar, além de criar padrões de trabalho em sintonia às suas crenças, (e que deu muito certo), ele desenvolveu métodos para multiplicar esses mesmos padrões através de uma rede de lanchonetes com a mesma qualidade. Para isso funcionar, investiu muito em estrutura para possibilitar apoio, suporte e orientação contínuos e consistentes para a rede, sempre buscando a padronização e a evolução da operação da rede. O empreendimento passou a ser encarado como o produto, e a franquia e franqueados como os mais importantes clientes.

O "**sistema de franquia empresarial**" não parou de evoluir, com foco cada vez mais forte no relacionamento, sempre visando soluções para que franqueadores e franqueados tenham sucesso em seus negócios. E como resultado, o sistema está presente em todo o mundo e crescendo.

### 01.02.03. EVOLUÇÃO DO SISTEMA – BREVE RESUMO

<b>Década</b>	<b>Acontecimentos Significativos</b>
<b>50</b>	Surgiram as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin Donuts e outras. Grande explosão de franquias nos EUA.
<b>60</b>	Depuração no sistema com as leis específicas de franquias Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
<b>70</b>	Internacionalização - dos EUA para fora. Mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário).
<b>80</b>	Globalização. Surge a ABF - Associação Brasileira de Franchising. O sistema de franquias "explode" no Brasil.
<b>90</b>	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. Franqueados mais exigentes buscando melhores redes. O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior. Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Aprovação no congresso da Lei de franquias Brasileira no. 8955/94.
<b>2000 em diante</b>	Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados. Tendência: crescimento mais lento e mais sustentável Maior profissionalização do sistema.



### 01.03. CONCEITO DE FRANQUIA – DE ACORDO COM A LEI 8.955/94

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da 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 a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

#### 01.03.01. TERMINOLOGIAS ADOTADAS

**Franqueador:** É a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio



**Franqueado:** Pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia.

**Franquia:** Uma unidade de determinada rede. O termo ainda designa o sistema como um todo no Brasil.

**Território:** Área geográfica de atuação de uma franquia determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferência do franqueado.

**Royalties:** Remuneração paga ao franqueador pelo franqueado em contra partida à cessão dos direitos da franquia ao franqueado.

#### **Fundo de Propaganda :**

É um fundo em que todos os franqueados de uma determinada rede contribuem especificamente para viabilização de ações de marketing e publicidade da rede que sejam comuns a todos. Esse fundo é administrado pelo franqueador, podendo ter também a participação representantes dos franqueados.

#### **Circular de Oferta de Franquia:**

Documento obrigatório pela lei de franquias 8.955/94. Deve conter todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia.

## 01.03.02. O QUE DIFERENCIA O “SISTEMA DE FRANQUIAS” DO “SISTEMA DE PERMISSÃO”, “CONCESSÃO” E “LICENCIAMENTO”

### Conceitos

<b>Permissão</b>	<b>Concessão</b>	<b>Franquias</b>	<b>Licenciamento</b>
Delegação a título precário, mediante licitação, de prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco (lei 8987/95).	Delegação de serviço público, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresa que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado (lei 8987/95).	Sistema pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato, um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, se caracterize relação de consumo, formação de um mesmo grupo econômico ou vínculo empregatício, seja em relação ao franqueado ou seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (lei 8955/94).	É o contrato que se destina a autorizar o uso por Terceiros de marca ou outros direitos de propriedade intelectual nos termos da lei (lei 9279/96).

## Características

	<b>Permissão</b>	<b>Concessão</b>	<b>Franquias</b>	<b>Licença</b>
<b>Precariedade</b>	Precário	Não é precário	Não é precário	Não é precário
<b>Prazo</b>	Determinado	Determinado (longo prazo)	Variável porém determinado	Variável porém determinado
<b>Contratação</b>	Exige licitação	Exige licitação	Negociação entre as partes	Negociação entre as partes
<b>Disponibilidade a terceiros</b>	Processo de habilitação eventualmente aberto por períodos pré-determinados	Processo de habilitação eventualmente aberto por períodos pré-determinados	Processo de habilitação sempre disponível a critério do franqueador	Processo de habilitação sempre disponível a critério do licenciador
<b>Seleção dos candidatos</b>	Critérios objetivos de escolha pré-definidos	Critérios objetivos de escolha pré-definidos	Critérios de escolha pré-definidos	Critérios de escolha pré-definidos
<b>Personalidade</b>	Pessoa física e jurídica	Pessoa jurídica	Pessoa física e jurídica	Pessoa física e jurídica
<b>Divulgação das informações</b>	Publicidade plena das regras do negócio prévia ao processo seletivo	Publicidade plena das regras do negócio prévia ao processo seletivo	Publicidade restrita das regras do negócio prévia ao processo seletivo	Negociação entre as partes
<b>Restrições</b>	Quando o objeto de delegação é monopólio de serviço público, não é objeto de franqueamento	Quando o objeto de delegação é monopólio de serviço público, não é objeto de franqueamento	Quando o objeto de delegação não é monopólio de serviço público, é objeto de franqueamento	Negociação entre as partes
<b>Fundamentação</b>	Delegação temporária de prestação de serviços públicos	Delegação temporária de prestação de serviços públicos	Autorização temporária do uso a terceiros de know how e marca e produtos/ serviços	Autorização temporária de direito de uso a terceiros de marca e/ou produtos/ serviços

## CAPÍTULO 02 – COMO TORNAR-SE UM FRANQUEADOR

### 02.01. ETAPAS

O empresário que deseja expandir o seu negócio utilizando o sistema de franquias deve antes avaliar se está preparado para a expansão.

A expansão de negócios requer estrutura física, recursos financeiros, humanos, e um planejamento muito bem feito. Isso requer uma análise profunda das reais condições da empresa e uma preparação antes de iniciar o processo de venda de franquias. A concessão de franquias ainda requer uma preparação específica da empresa no sentido de salvaguardar o negócio.

Os passos mínimos recomendados para qualquer empresário que deseja utilizar o sistema de franquias para expansão são:

**1ª Etapa:** Conhecer todas as particularidades do sistema de franquias: a lei, as jurisprudências e alguns casos de sucesso e de insucesso.

**2ª Etapa:** Avaliar a franqueabilidade do negócio:

- Análise das condições da empresa e posicionamento da marca e dos produtos/serviços no mercado;
- Avaliação do mercado e concorrentes;
- Verificação da viabilidade econômico-financeira da operação do franqueado;
- Definição do plano de expansão, quantas unidades serão abertas, em quanto tempo e em quais regiões;
- Definição dos investimentos necessários para colocar em prática o plano de expansão, estrutura física e de pessoal e o respectivo horizonte de retorno desse investimento.



**3ª Etapa:** Desenvolver o formato da franquia e preparar a operação da franquia para multiplicação de acordo com os padrões técnicos e de qualidade pré-definidos.

Devem ser elaborados manuais de procedimentos contendo as normas da franquia.

Os manuais serão desenvolvidos de acordo com as particularidades do negócio, por exemplo: Manual de Gestão, Manual de Produtos, Manual de Marketing & Vendas, etc.

A padronização dos processos do negócio possibilitará a expansão da rede com a manutenção da operação uniforme.

**4ª Etapa:** Validar o Sistema Formatado

O sistema formatado deve ser, antes de lançado no mercado, testado e validado através, ao menos, de uma unidade piloto. Tal procedimento permite a correção de alguns aspectos do sistema projetado antes da implementação.

## 02.02. POR QUE UTILIZAR O SISTEMA DE FRANQUIA

Sob o ponto de vista do Franqueador, o sistema de franquias é uma estratégia segura para expandir seu conceito de negócio e marca.



Trata-se de um canal de distribuição exclusivo e direto que poderá ter um crescimento rápido através de recursos financeiros e humanos de terceiros, administração descentralizada e oportunidade de entrar em cidades, estados e países desconhecidos operacionalmente pelo franqueador, proporcionando uma maior penetração de mercado.

## 02.03. QUAIS AS VANTAGENS PARA O FRANQUEADOR

As principais vantagens são:

- A expansão em rede é feita com investimentos menores que os necessários quando feita com capital próprio, pois o franqueado ao investir em uma nova franquia financia grande parte da expansão;
- Foco na produção e no desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Os franqueados são parceiros altamente motivados, atingindo performance superior que unidades próprias
- Há a criação de um canal de distribuição leal e diferenciado;
- Alia a marca e o know-how à força de trabalho e relacionamentos locais dos franqueados, fortalecendo cada vez mais a marca;
- Há uma descentralização de estrutura que gera benefícios de custos fixos menores do que com unidades próprias;
- O crescimento da rede permite ganhos significativos com economia de escala;
- O sistema permite abrir várias unidades simultaneamente em diferentes mercados e dessa maneira há uma ocupação de território mais rápida;
- Viabiliza mais ações de marketing fortalecendo a marca.



#### **02.04. QUAIS OS DESAFIOS PARA O FRANQUEADOR**

A expansão através do sistema de franquias também traz desafios para o empresário franqueador na gestão da rede e no relacionamento com o franqueado, entre eles:

- Se o projeto de franquia não for corretamente concebido poderá não ser sustentável a médio e longo prazos;
- Se a implantação do projeto não for feita de maneira adequada a estrutura da rede de franquias poderá ser comprometida e ficará frágil;
- A administração do negócio passa a ter uma participação de parceiros franqueados, direta ou indiretamente e independente da vontade do franqueador;
- A liderança do franqueador será testada a todo momento;
- Se não tiver uma boa estrutura de suporte e de seleção de franqueados, corre o risco de ser penalizado pelo mau desempenho dos franqueados que poderá ocasionar:
  - Unidades franqueadas deficitárias;
  - Vazamento de informações, perda de sigilo de operação;
  - Criação de concorrentes;
  - Descaracterização operacional e perda de padrões de operação;
  - Uso indevido da marca, entre outros.

## 02.05. QUAIS AS PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES DO FRANQUEADOR

### Em relação ao negócio:

- Possuir um negócio próprio compatível com a operação franqueada, com experiência significativa anterior e rentabilidade positiva;
- Possuir marca própria;
- Possuir experiência na operação e gestão do negócio a ser franqueado;
- Inovar sempre, de forma a manter a competitividade de seus produtos e negócio no mercado;
- Desenvolver e transmitir padrões de conhecimentos inerentes ao sucesso do negócio em questão;
- Desenvolver novas tecnologias e metodologias;
- Realizar pesquisas constantes para analisar mudanças, tendências, etc.;
- Desenvolver novos produtos e fornecedores.

### Em relação ao franqueado:

- Transferir o conhecimento adquirido ao longo dos anos de operação para os futuros franqueados;
- Autorizar o direito de uso da marca e franquear o sistema conforme regras pré-definidas;
- Estruturar uma área de suporte e apoio ao franqueado com profissionais capacitados para garantir a reprodução da qualidade e sucesso da operação nas unidades de acordo com a necessidade de seu projeto de franquias;
- Gerar, sempre que possível, ganhos de economia de compras em escala;
- Monitorar os padrões de qualidade de todos os processos e franquias.

## CAPÍTULO 03 – COMO ADQUIRIR UMA FRANQUIA

O primeiro passo para quem deseja adquirir uma franquia é conhecer várias franquias e buscar as que mais se identificam com os hábitos. Muitas pessoas sonham em ter um negócio próprio franqueado mas não concretizar este sonho. Alguns, por insegurança na escolha do negócio outros por falta de orientação.

Dúvidas e inseguranças dessa natureza são sanadas com uma pesquisa detalhada sobre as várias franquias, onde serão conhecidas as empresas franqueadoras e respectiva estrutura e serviços, o mercado em que atuam, e os empresários que estão por trás de cada negócio franqueado.

A escolha da franquia deve envolver o seguinte processo realizado pelo candidato:

- Conhecimento do sistema de franquias;
- Auto-avaliação;
- Avaliação de algumas oportunidades de negócio;
- Avaliação do investimento necessário;
- Conhecimento da empresa franqueadora.

### 03.01. COMO CONHECER O SISTEMA DE FRANQUIAS

O candidato deve procurar conhecer as principais particularidades do sistema de franquias. Ele pode obter informações sobre o sistema através de *web sites* de franquias, entre eles o da ABF - Associação Brasileira de Franchising ([www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)), revistas especializadas, por exemplo o Guia de Franquias encontrado em bancas de jornais e livrarias, além de livros especializados sobre o tema.

Tanto em *web sites* como nas revistas ou livros, o candidato vai encontrar matérias sobre franquias de sucesso, problemas entre as redes, além da divulgação das oportunidade de negócio. O importante é começar entender sobre as vantagens e desvantagens dessa forma de fazer negócio.

### 03.02. AUTO-ANÁLISE

Independente de uma análise de vantagens e desvantagens do sistema de franquias, o candidato precisa fazer uma auto-análise para definir se tem ou não perfil para ser um franqueado e definir o melhor tipo de franquia que se enquadra em seu perfil de empreendedor e cabe em suas condições financeiras.



Pontos a serem considerados:

- **Características pessoais** – Qual o tipo de atividade ou negócio que melhor se encaixa a seu perfil pessoal;
- **Capacidade de investimento** – Quanto tem de disponibilidade financeira para aplicar no negócio e manter uma reserva financeira adequada para a manutenção pessoal/familiar durante os primeiros meses de operação;
- **Habilidades e conhecimentos** – Quais habilidades ou conhecimentos adquiridos ao longo dos anos e que poderão ser úteis para a operação do negócio;
- **Objetivos de vida a curto, médio e longo prazo** – Os contratos de franquia são geralmente de cinco anos. É importante o candidato avaliar quais são seus objetivos neste período, uma vez que uma eventual rescisão do contrato de franquia exigirá do franqueado uma reserva de tempo em que ele não empreenderá negócio similar ao do franqueador e a transferência de uma unidade de franquia estará sujeita à regras pré-definidas;
- **Disponibilidade e vontade de aprender** – O franqueado ideal é aquele que quer aprender sempre, e está disposto a seguir regras e recomendações sobre a operação do negócio; portanto, o candidato deve avaliar até que ponto ele tem perfil e vontade de seguir regras e evoluir continuamente;
- **Dedicação ao negócio e vontade de ganhar dinheiro (ambição)** – O fato de comprar uma franquia não quer dizer que o negócio ande sozinho, ou ainda que o franqueador vai resolver os problemas da franquia. É preciso dedicação, garra e muito trabalho para obter resultados, como aliás em todo e qualquer negócio. A vantagem da franquia é que se trata de um negócio com marca, conceito e modelo consolidados no mercado, o que torna as chances de sucesso bem maiores.

- **Persistência, determinação e visão de médio e longo prazo** - Para não ficar desmotivado com o negócio logo nos primeiros meses, é preciso conhecer bem o negócio e fazer as projeções de resultado da franquia. Nenhum negócio em seu início dá resultados significativos. A maioria leva de seis meses a um ano para atingir o ponto de equilíbrio (receita = despesas), e de um ano e meio a dois anos para gerar lucros. Um negócio não substitui um emprego e uma franquia também é um negócio.
- **Lastro financeiro para investir e resistir** – O candidato deve avaliar qual a capacidade efetiva de investimento para sustentar a operação em funcionamento até atingir o ponto em que ela começar a gerar lucros e ainda poder se manter pessoalmente durante esse período. É fundamental que seja feito um plano de investimentos.

Um decisão de investimento em franquias não deve ser tomada só emocionalmente. Para não correr este risco, é ideal que um candidato a franqueado, caso não saiba ele mesmo analisar racionalmente o negócio, peça orientação de terceiros, preferencialmente especialistas, para fazer todas as análises financeiras. A compra de uma franquia não deve ser por impulso, e sim um ato consciente e muito bem pensado.

### 03.03. DEFINIÇÃO DA FRANQUIA

tendo conhecimentos sobre o sistema e feita a auto-análise, o próximo passo será a definição do tipo de negócio que mais se encaixa ao perfil do candidato, portanto, esse mesmo candidato deverá:

- Identificar os negócios nos segmentos que mais se identificam com seu perfil;
- Definir em que região, cidade ou município pretende instalar o negócio;
- Selecionar algumas franquias e iniciar a busca de informações, conhecendo as empresas franqueadoras, a estrutura dessas empresas, quantos anos de mercado, a imagem e o conceito da marca e as franquias instaladas etc...;
- Pedir informações sobre investimentos necessários e detalhes do sistema de franquia de cada franqueadora selecionada;
- Conhecer com profundidade os números do negócio. Fazer as simulações de resultados – investimento, prazo de retorno, lucratividade média, capital de giro necessário etc...;
- Conhecer alguns franqueados e ex-franqueados e entrevistá-los para obter informações sobre o negócio;
- Analisar a Circular de Oferta de Franquia e o Contrato de Franquia; preferencialmente com o apoio de especialista no sistema de franquias
- Envolver a família no processo de decisão.



### 03.03.01. PERGUNTAS QUE O CANDIDATO DEVE FAZER AO FRANQUEADOR

- Perfil de franqueado
- Quais os principais desafios do negócio
- Quais as unidades próprias em funcionamento e há quanto tempo operam
- Estrutura da franqueadora
- Estrutura para crescimento/expansão
- Raio de atuação da franquia: mínimo para colocar outra unidade próxima
- Exigência de dedicação do franqueado
- Nível de autonomia do franqueado para inovações
- Tipo de assistência e suporte (aprovação de ponto/ tempo de treinamento/ manuais operacionais/conselho de franqueados)
- Em quanto tempo se instala a loja
- Suporte dado pelo franqueador para inauguração
- Freqüência de visitas à unidade franqueada pelos delegados do franqueador
- Fundo de propaganda: como é aplicado
- Existência de comércio eletrônico (*e-commerce*)
- Dimensionamento de equipe – quantidade de turnos
- Projeção de faturamento mensal médio
- Previsão de Pró-labore
- Informações para fazer projeções de resultados da franquia



#### **03.04. PROCESSO NORMALMENTE UTILIZADO PELAS EMPRESAS FRANQUEADORAS NA SELEÇÃO DE FRANQUEADOS**

Geralmente o processo se inicia a partir do primeiro contato do candidato com a empresa. A partir de então o franqueador na maioria das vezes:

- Envia material com informações básicas sobre o sistema e solicita o preenchimento de uma ficha cadastral pelo candidato;
- Analisa o cadastro do candidato;
- Solicita referências pessoais;
- Realiza entrevista pessoal;
- Apresenta o negócio de forma mais detalhada e tira dúvidas;
- Analisa o perfil do candidato;
- Realiza novas entrevistas do candidato com diferentes profissionais na empresa;
- Aprova ou não o candidato;
- Se aprovado entrega a Circular de Oferta de Franquias e Minuta do Contrato;
- Aguarda decisão do candidato;
- Assina contrato de franquia.

#### **03.05. QUAIS AS VANTAGENS PARA O FRANQUEADO**

- Tem direitos de uso de uma marca consolidada e de prestígio;
- Conta com produtos e serviços diferenciados;
- Conta com a experiência do Franqueador o que minimiza os riscos;
- Tem possibilidade de troca de experiência com outros franqueados;
- Inicia a operação com métodos profissionais de gestão e com acompanhamento;
- Tem acesso a economia de escala;
- Recebe orientações permanentes sobre a operação da unidade –treinamentos e manuais;
- Pode focar nos resultados de sua unidade;

### 03.06. RESPONSABILIDADES DO FRANQUEADO

- Único responsável pelos resultados da franquia;
- Investir e reinvestir no negócio;
- Assegurar a gestão com pessoal qualificado e com perfil adequado;
- Remunerar o franqueador pelo uso do sistema – pagamento dos royalties;
- Seguir e preservar as regras do sistema;
- Contribuir para o aperfeiçoamento do sistema fornecendo feedback para o franqueador.

### 03.07. ASSINATURA DO CONTRATO E PRÓXIMOS PASSOS

Na assinatura do contrato o candidato deve solicitar ao franqueador um cronograma dos próximos passos e esclarecimentos dos detalhes sobre o suporte que vai receber até a inauguração da franquia.

Boa Sorte!!!

### Referências Bibliográficas

- A Essência do Franchising – Martin Mendelsohn
- Franqueando seu negócio – Prof. John Stanworth e Prof. David Purdy, afiliados ao IFRC – Centro Internacional de pesquisas em Franchising (International Franchising Research Center)
- Site da ABF – Associação Brasileira de Franchising [www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)
- O Mito do Empreendedor – Michael E. Gerber
- Guia Oficial Franquias 2006
- Manual Prático SEBRAE-SP – Franchising: Como tornar sua empresa uma franquia - Marco Aurélio Militelli
- Site [www.suafanquia.com.br](http://www.suafanquia.com.br)
- Site [www.management.com.br](http://www.management.com.br)
- Site [www.franchise.org](http://www.franchise.org) - IFA- International Franchise Association - Em inglês

## ANEXOS

### A Lei de Franquias – 8955

**Lei nº 8.955/94, de 15 de dezembro de 1994.**

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

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, "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 sistema 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 da 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 da 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 de atividade concorrente da atividade 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 franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

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

**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 se levado a 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 franquia instalados e operados no território nacional.

**Art. 9º** - Para os 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 refiram ao franqueador aplicam-se ao subfranqueado.

**Art. 10º** - Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

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



## A ABF – Associação Brasileira de Franchising

### Atuação

A Associação Brasileira de Franchising é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1987.



Hoje a ABF desfruta de um grande prestígio e de uma imagem consolidada no mercado. Possui cerca de 600 associados, divididos entre franqueadores, franqueados e prestadores de serviços que, nos últimos anos, vêm participando de diversas ações para o desenvolvimento do sistema no Brasil.

Representada por duas Diretorias Seccionais no Rio de Janeiro e em Minas Gerais, além de uma Diretoria Regional em Pernambuco, a ABF aumentou a sua atuação em âmbito nacional. Nesses anos, a entidade dedicou-se à realização de inúmeras atividades, sempre visando beneficiar associados, promovendo conferências, simpósios, seminários, palestras, cursos, além de encontro de formação técnica sobre o Franchising.

No panorama internacional, a ABF vem se destacando por seu perfil empreendedor. A associação é membro-fundador do WFC (World Franchise Council), entidade que congrega as mais importantes associações no mundo, bem como a da FIAF (Federação Ibero-Americana de Associações de Franchising). Integra ainda o quadro da IFA (International Franchise Association), além de ser membro correspondente da Federação Européia de Franchising.

### Missão

**Sua missão é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios.**

Para isso, congrega todas as partes envolvidas na franquia - franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços - em torno de um ideal comum: o Franchising forte, próspero e ético.

## Operação no Brasil

Além de prestar todos os serviços de apoio, informação e assessoria, a ABF oferece um amplo calendário de cursos e eventos destinados, principalmente, às pessoas que desejam ingressar no Sistema de Franchising como Franqueados, Franqueadores ou Prestadores de Serviços.



Periodicamente, a diretoria realiza reuniões abertas a todos os associados, criando uma linha direta para o debate de idéias e discussão de assuntos do setor. Através de um amplo contato com a imprensa, a ABF procura transmitir informações acerca do Sistema de Franchising, seu funcionamento, vantagens, novidades e tudo o

mais que possa interessar ao público em geral.

Internamente, as novidades e opiniões são divulgadas através do ABF em Ação (periódico informativo) e do Portal do Franchising (site da ABF). Outra importante atividade é o relacionamento com instituições públicas e privadas, visando criar parcerias e novas possibilidades para o desenvolvimento seguro e acelerado da franquia no Brasil, através de financiamentos, incentivos, legislação e programas de apoio gerencial nas mais diversas áreas.

## Objetivos da ABF

- Promover a defesa do sistema de Franchising junto às autoridades constituídas, órgãos públicos, entidades e associações de classe.
- Incentivar o aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados, através de permanente intercâmbio de informações, dados, idéias, experiências, bem como a elaboração e divulgação de pesquisas, cursos, palestras, seminários, eventos e feiras. Atua, também, publicando e divulgando, constantemente, assuntos atualizados da área, e prestando serviços aos associados.
- Estabelecer padrões para a prática de Franchising no Brasil, de modo a moralizar o mercado e garantir a seriedade do sistema.
- Manter o intercâmbio constante com entidades congêneres situadas no exterior, inclusive promovendo e participando de congressos, seminários, debates, e qualquer evento desta ordem, desde que seja de interesse dos associados.
- Oferecer aos associados a possibilidade de uso de uma Comissão de Ética que é direcionada para supervisionar a prática do franqueamento ético entre as redes e na relação entre franqueadores e franqueados.