



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**GILMAR CANDIDO LEÃO**

**FRANQUIA:**

AGENTE FINANCEIRO

**ASSIS**

**2013**

**FRANQUIA:  
AGENTE FINANCEIRO**

Trabalho apresentado ao curso de Administração  
Do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
– IMESA e a Fundação Educacional do Município  
de Assis – FEMA, como requisito à obtenção do  
Certificado de conclusão.

Orientando: Gilmar Candido Leão  
Orientador: Profº Osmar Aparecido Machado

**ASSIS  
2013**

## FICHA CATALOGRÁFICA

L437p

**LEÃO**, Gilmar Cândido

Franquia: agente financeiro / Gilmar Cândido Leão. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA / Assis, 2013.  
64p.

Orientador: Osmar Aparecido Machado

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Franquia 2. Comércio 3. Serviços

CDD 658.8

Biblioteca da FEMA

# FOLHA DE APROVAÇÃO

Assis, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Assinatura

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Osmar Aparecido Machado: \_\_\_\_\_

Examinador: \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

**ASSIS**

2013

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho àqueles que mais amo, aqueles que me entenderam nas noites que não pude estar presente, que sentiram minha ausência, enquanto eu estudava, que sempre de uma maneira especial me apoiaram nesta jornada. Dedico esse trabalho, sobretudo à minha família, amigos e a Deus, pois sem ele não existiríamos para celebrar este momento.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos meus Professores, em especial ao meu orientador, Osmar Aparecido Machado, pela paciência, ajuda e compreensão. Aos meus amigos de turma, principalmente aqueles que sempre fizeram parte dos meus grupos de trabalhos, estenderam suas mãos nas horas em que mais precisei. Enfim, sempre vão estar em minhas memórias e deixarão saudades.

"Não diga aos outros como fazer as coisas, mas o que fazer, e deixe que o surpreendam com os resultados."

George S. Patton

(1885-1945)

## RESUMO

A franquia é uma alternativa promissora e estrategicamente eficaz para a expansão de uma empresa, possibilitando o desenvolvimento e fortalecimento de uma marca pelo franqueador e a produção de produtos e/ou a prestação de serviços, com qualidade, pelo franqueado. Atualmente, já existem modelos de franquias com marca reconhecida em quase todos os segmentos de negócio, onde o franqueador é o detentor e criador da marca e, com isso, realiza toda a formatação da execução do negócio e disponibiliza o COF (Circular de Oferta de Franquia). O franqueado, ou futuro aderente, analisa a proposta e opera seu funcionamento de acordo com os padrões estabelecidos pela franquia, contando com o auxílio e suporte técnico do franqueador sem a necessidade de ser detentor de sua marca. Com pouca experiência e pouco capital de investimento inicial, a franquia de Serviços Financeiros (Empréstimos e Financiamento) é uma ótima opção de empreendimento, visto que as operações de envio de crédito são realizadas pelos bancos, não exigindo um alto capital de giro do franqueado. Com isso, o objetivo deste trabalho foi criar uma marca e uma empresa no ramo de Serviços Financeiros, e transformar este modelo de negócio em uma franquia. O resultado obtido foi a abertura da unidade central em julho de 2012 e a inauguração da segunda unidade após um período de 8 meses, comprovando a teoria de que é possível transformar um negócio em franquia com pouco investimento inicial e um bom planejamento.

**Palavras-chave:** Franquia; Serviço; Comércio



## **ABSTRACT**

A franchise is a promising alternative and strategically effective way for a company expansion, it enables the development and strengthening of a brand by the franchisor and the production of products and / or services, with quality, the franchisee. Currently, there are franchise's models with recognized brand in almost all the business segments, where the franchisor is the owner and the brand's creator and, therefore, he determines the form of business execution and provides the COF (Offering Circular Franchise). The franchisee, or future member, analyzes the proposal and works his operation following the standards set established by the franchise, with the assistance and the technical support from the franchisor, without the need to be the brands owner. With a little experience and a little initial investment capital, Financial Services franchising (Loans and Financing) is a great option for business, the credits operations are held by banks, not demanding a high working capital. Thus, the aim of this work was the creation of a brand and a company in the Financial Services segment and turns this business model into a franchise. The result was the opening of the central unit in July 2012 and, after eight months, the inauguration of the second unit, proving the theory that it is possible to turn a business into a franchise with a little initial investment and good planning.

**Keywords:** Franchise; Service; Trade

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Comparativo de crescimento.....           | 20 |
| Figura 2 Faturamento.....                          | 20 |
| Figura 3 Crescimento das redes de Franquia .....   | 21 |
| Figura 4 Crescimento das unidades franqueadas..... | 21 |
| Figura 5 Empregos diretos .....                    | 22 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |  |
|---------|--|
| ABF:    | Associação Brasileira de Franchising   |
| INPI:   | Instituto Nacional de Propriedade Intelectual                                    |
| SEBRAE: | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                         |
| ANEPS:  | Associação Nacional das Empresas Promotoras de Crédito e Correspondentes no País |

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                    | <b>14</b> |
| <b>1. FRANQUIA.....</b>                                    | <b>15</b> |
| 1.1 ASPECTOS GERAIS .....                                  | 15        |
| 1.1.1 Franqueado .....                                     | 16        |
| 1.1.2 Franqueador.....                                     | 16        |
| 1.4 NÚMEROS DO SETOR (ANO DE REFERÊNCIA 2011 E 2012) ..... | 18        |
| 1.5 TIPOS DE FRANQUIA .....                                | 22        |
| 1.5.1 Franquia de distribuição.....                        | 23        |
| 1.5.2 Franquia de produto.....                             | 24        |
| 1.5.3 Franquia de indústria.....                           | 24        |
| 1.5.4 Franquia de serviços.....                            | 25        |
| 1.6 LEI QUE REGULAMENTA UMA FRANQUIA.....                  | 26        |
| 1.7 TAXAS.....   | 29        |
| 1.7.1 Taxa de Royalties .....                              | 30        |
| 1.7.2 Taxa de Publicidade e Propaganda .....               | 31        |
| 1.8 MARCAS E PATENTES.....                                 | 32        |
| <b>2. DESENVOLVER FRANQUIA .....</b>                       | <b>35</b> |
| 2.1 PERFIL PARA SER UMA FRANQUEADORA.....                  | 37        |
| 2.1.1 Vantagens do Franqueador .....                       | 37        |
| 2.2 PERFIL DO FRANQUEADO .....                             | 38        |
| 2.2.1 Vantagens do Franqueado .....                        | 39        |
| 2.3 QUAIS SÃO OS PRÓS E CONTRAS EM SER UM FRANQUEADO.....  | 40        |
| 2.4 CONTRATO DE FRANQUIA.....                              | 41        |
| 2.5 TÉRMINO DO CONTRATO .....                              | 42        |
| <b>3. FRANQUIA DE SERVIÇOS FINANCEIROS .....</b>           | <b>44</b> |
| 3.1 AGENTE FINANCEIRO .....                                | 44        |
| 3.2 RESPONSABILIDADE E OBRIGAÇÕES .....                    | 45        |
| 3.3 DIVULGAÇÃO E MARKETING .....                           | 48        |
| <b>4. PLANEJAMENTO DA FRANQUIA .....</b>                   | <b>50</b> |
| 4.1 INVESTIMENTO INICIAL.....                              | 50        |
| 4.2 LOCALIZAÇÃO .....                                      | 53        |
| 4.3 PLANO DE AÇÃO .....                                    | 54        |

|       |   |           |
|-------|---|-----------|
| 4.3.1 | Divulgar o ponto .....                  | 54        |
| 4.3.2 | Focar as vendas na cidade.....          | 55        |
| 4.3.3 | Parcerias .....                         | 56        |
| 4.3.4 | Ações junto à equipe .....              | 56        |
| 4.3.5 | Ações para atingir as metas.....        | 57        |
| 4.3.6 | Relacionamento com Superior .....       | 57        |
| 4.4   | TREINAMENTO .....                       | 58        |
| 4.5   | PROCESSOS PARA ABERTURA DE LOJA.....    | 58        |
|       | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>       | <b>60</b> |
|       | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b> | <b>61</b> |
|       | <b>REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS .....</b>    | <b>63</b> |

## INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil é considerado um dos maiores mercados mundiais de franquias, aumentando a cada ano o número de unidades e a quantidade de redes que surge no país. Com o mercado aquecido e atrativo para esse setor, muitas empresas internacionais entram neste mercado competindo com as empresas nacionais, que por sua vez, ainda são a maioria e assim, vão se especializando no setor e começam a procurar oportunidades no mercado externo.

Desde o ano de 2002, o setor está cada vez mais atrativo no país, principalmente para aqueles modelos de franquia que precisam de pouco investimento para abertura do negócio, além de oferecer menor risco. No setor de serviços, o investimento é ainda menor, pois o franqueado não precisa dispor de um capital inicial para ter um estoque.

Por conta disso, as Franquias se expandem cada vez mais, tornando um dos principais fatores para o desenvolvimento do nosso país. Isso porque os empreendedores visualizam a possibilidade de deixarem de serem empregados assalariados, partem para carreira solo e, então, viram donos do próprio negócio.

Esse estudo, dessa forma, está estruturado em quatro capítulos, sendo: O capítulo 1 destinado ao que é uma franquia, como surgiu, os tipos de franquia, leis que regulamentam o *franchising*, etc. Nesse capítulo também é apresentado alguns dados importantes do setor no Brasil.

No capítulo 2 observa-se o que é preciso para transformar um modelo de negócio em uma empresa franqueadora e qual o perfil e as vantagens em ser um candidato de uma franquia.

O capítulo três apresenta o que é um agente financeiro, o auxiliador em alguns serviços bancários, bem como seus deveres e obrigações.

E, finalmente, no capítulo quatro é apresentado o planejamento e os processos para abertura da loja física.

# 1. FRANQUIA

## 1.1 ASPECTOS GERAIS

A franquia é também conhecida como Franchising. O termo em inglês, *franchising*, traduzido corretamente para o português, significa “concessão” ou “licença”, entretanto foi consagrado como “franquia” na linguagem dos negócios (Fitzsimmons, 2004). Franquia é uma estratégia de expansão e distribuição.

Por meio dela, uma empresa consegue aumentar consideravelmente o número de unidades em menos tempo.

Franquia é o negócio comercial em franco crescimento no Brasil e no mundo, envolvendo a concessão e transferência de marca, tecnologia, consultoria operacional de produtos e/ou serviços. É um método de negócio entre as partes, o franqueador e franqueado (SEBRAE, 2013).

A Lei nº 8.955/94, artigo 2º, define franquia como:

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 (SCHWARTZ, 2003 p. 32).

A definição oficial segundo a ABF - Associação Brasileira de Franchising (a partir da comissão da comunidade europeia) é:

Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contra prestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou Know-how, direitos de

propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais apoiados por uma prestação contínua de assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim (SCHWARTZ, 2003, p. 33).

O Dicionário Aurélio (1993, p. 261) define a franquia como “Sistema pelo qual o detentor de uma marca registrada licencia firmas independentes para fabricação ou venda de produtos com tal marca, sob certas condições”.

A definição Empresarial (retirada do Código Civil Brasileiro apud SCHWARTZ, 2003, p. 33):

Franchising (ou franquia) é uma estratégia de crescimento empresarial baseada numa relação contratual escrita que, visa a distribuição, em geral exclusiva, de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias pelo qual um franqueado mediante certas condições e pagamentos de certas taxas, monta um negócio próprio. É baseado na cessão de marca registrada, transferência de conceitos e conhecimentos operacionais (padronizados e testados) e assistência técnica permanente, sempre numa visão de parceria e troca de experiências conjuntas com seu franqueador.

### **1.1.1 Franqueado**

É a pessoa física ou jurídica que adere a um sistema de franquia, mediante a realização de determinado investimento e a celebração de um contrato de franquia. Via de regra, é quem opera e administra a franquia (franqueado-operador), (SCHWARTZ, 2003, p. 21).

### **1.1.2 Franqueador**

É a pessoa física ou jurídica fundadora de uma rede de franquia constituída por si e seus franqueados individuais cuja continuidade e liderança é por ela assegurada. Em geral, é também a detentora da marca, dos métodos de trabalho repassados a terceiros e da administração do sistema de franquia (SCHWARTZ, 2003, p. 27).



## 1.2 MICROFRANQUIA

A microfranquia é uma opção para quem não tem muito dinheiro para investir e abrir um negócio próprio. De acordo com dados da ABF (Associação Brasileira de Franchising), as microfranquias aumentam em ritmo acelerado. Elas exigem investimento de até R\$ 50 mil e garantem um faturamento mensal em torno de R\$ 30 mil (SEBRAE, 2012).

Segundo Teodoro (2013):

O conceito de microfranquia nasce com investimentos a partir de R\$ 5 mil, e beira em alguns casos até R\$ 30 mil. Portanto, são franquias de baixo investimento, ligados a prestação de serviços (não predominantemente, existindo diversas redes de comércio) em que, o franqueado, ou seja, o empresário assumirá a gestão do negócio de forma mais direta, extrapolando as meras funções de gestão.

De qualquer forma, tradicionalmente até algum tempo a maioria das franquias exigiam um investimento muito alto, algo inicial em torno de R\$ 50 mil, o que inviabilizava o sonho de muitos empreendedores em adquirir uma franquia. Teodoro salienta ainda que é possível, em muitos casos, a possibilidade de se trabalhar em casa, o que não significa ser um trabalho informal. Todas as regras tributárias e de legislação aplicadas às empresas, também se aplicam nas microfranquias (Teodoro, 2013).

## 1.3 INÍCIO DO SISTEMA DE FRANQUIAS

Segundo o Schwartz (2003, p. 38):

A origem do franchising remota a Idade Média. Segundo o professor francês Michel Kahn, do ponto de vista histórico, a franquia nasceu na França (Vale do Rio Reno) ao longo dos séculos XII e XIII d.C. Tem se o conhecimento de que a assinatura de um dos primeiros contratos de franquia ocorreu em 1232, referindo-se aos franqueados da cidade de Chambery. Franc – palavra do francês antigo – significa transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva. Assim, a igreja concedida, naquela época, a alguns senhores feudais, o direito de cobrar impostos dos camponeses em seu nome, dando a estes um percentual sobre o total arrecadado. Pode estar aí a origem semântica do termo franquia (SCHWARTZ, 2003, p. 38).

O autor salienta, ainda, que, o franchising cresceu nos Estados Unidos e vem revolucionando a distribuição, fazendo surgir gigantes do capitalismo mundial, e junto com eles surgem inúmeras pequenas empresas. As franquias estão presentes no mundo inteiro pela internacionalização de grandes marcas americanas e pela difusão em diversos países. No Brasil, a partir da década de 80, as franquias começam a se expandir.

#### 1.4 NÚMEROS DO SETOR (ANO DE REFERÊNCIA 2011 E 2012)

- O setor de franquias fechou em 2011:
- Faturamento de R\$ 88,8 bilhões;
- Crescimento de 16,9%, acima do projetado;
- O setor é responsável hoje por mais de 837 mil empregos diretos;
- 2.031 marcas;
- 93 mil pontos de venda;
- 176 novas franquias em 2011;
- Crescimento de 36,6% das micro franquias, com faturamento de R\$ 3,7 bilhões;
- Previsão de crescimento de 15% para 2012.

Fonte: ABF (Associação Brasileira de Franchising)

Em 2012 o setor fechou em:

- R\$103 bilhões de faturamento (16,2% de crescimento).
- 2.416 redes (19,4% de aumento).
- Mais 104.543 mil unidades franqueadas (12,29% de aumento)
- Mais 941 mil postos de trabalho diretos (aumento de 12,3%)
- O franchising representou, em 2012, a 2,34% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro
- Setores que mais cresceram: hotelaria e turismo - 97,8%, limpeza e conservação - 44,5%, informática e eletrônicos - 32,5%.

- Setores com menor desempenho: fotos, gráficas e sinalização - 1,6%, negócios, serviços e outros varejos - 2,6%, educação e treinamento - 10,3%.

Fonte: ABF (Associação Brasileira de Franchising)

Micro franquias:

R\$ 4,5 bilhões de faturamento (22% de crescimento)

Redes - 368 (10% de crescimento)

Unidades - 13.352 (6% de crescimento)

Projeções para 2013:

Faturamento setor - 16%

Novas redes - 9%

Abertura de unidades - 11%

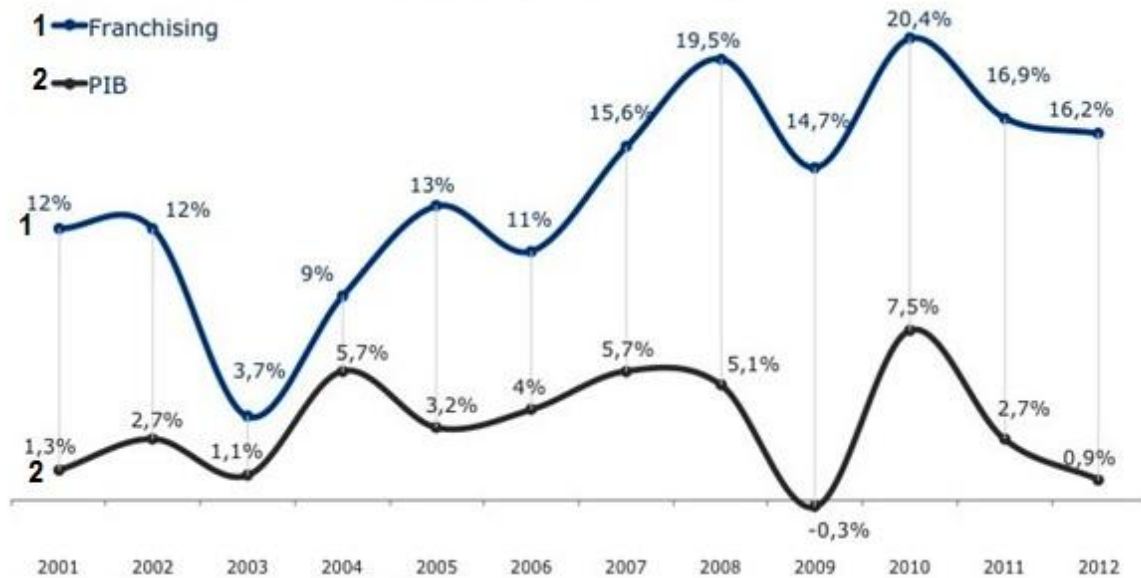
Postos de trabalho - 11%

Fonte: ABF (Associação Brasileira de Franchising).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising – ABF, o crescimento do setor é sustentável e acompanha o crescimento do país, Ricardo Camargo diretor executivo da ABF (Associação Brasileira de Franchising) estimava crescimento de 15% para 2012, uma margem considerável, visto que, estavam previsto neste ano, 43 novos shopping centers. No entanto, o mercado para esse setor teve um crescimento de 16,2 % em 2012 e diferentemente do que aconteceu com o PIB Brasileiro que cresceu 0,9 %. Com isso o Brasil vem se consolidado no mercado mundial de franquias.

Fonte: ABF (Associação Brasileira de Franchising)

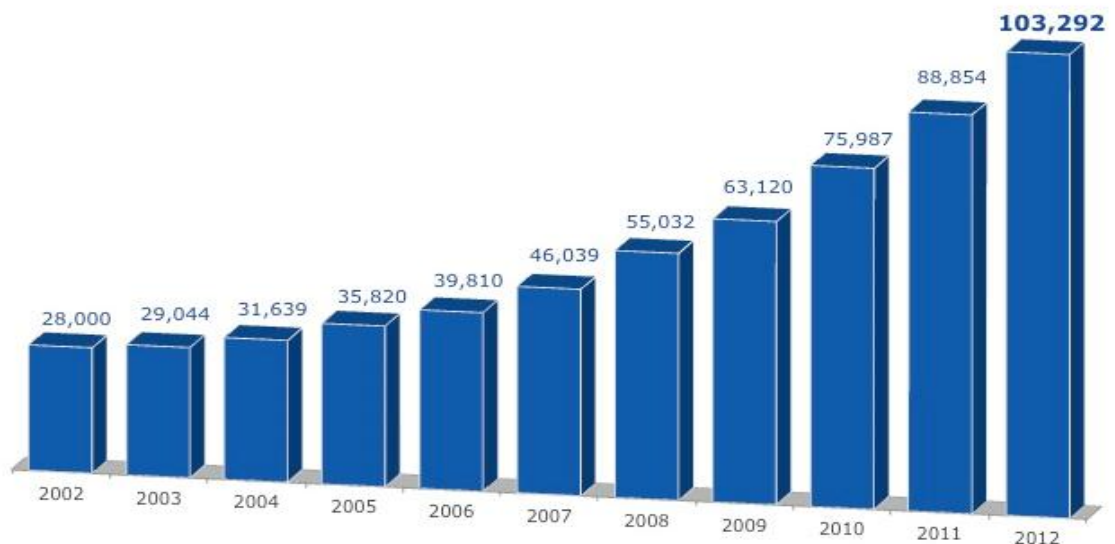
## Comparativo entre o PIB Brasileiro e o PIB do crescimento do Franchising Brasileiro



**Figura 1 Comparativo de crescimento**

Fonte: ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse.

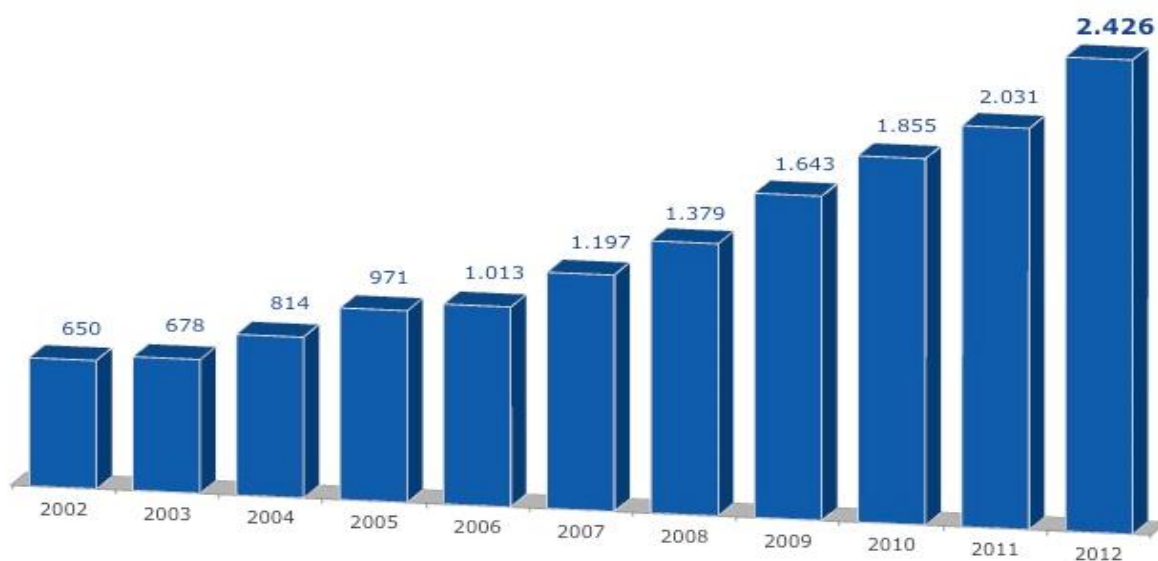
## Faturamento do setor de Franchising Brasileiro (valor em bilhões de R\$)



**Figura 2 Faturamento**

Fonte: ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse.

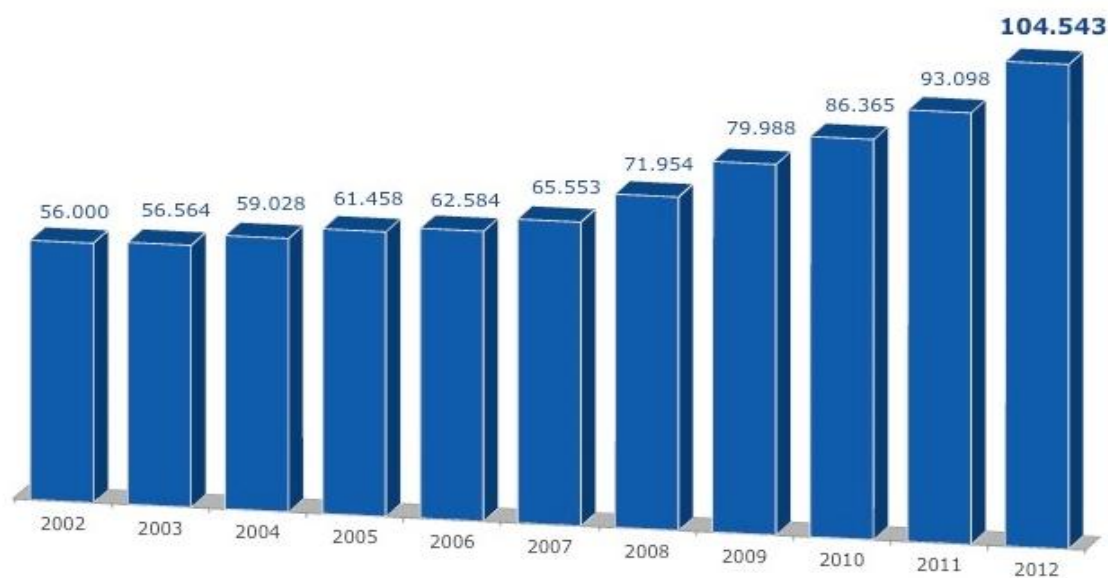
### Evolução do número de redes de franquia do setor de franchising brasileiro



**Figura 3 Crescimento das redes de Franquia**

Fonte: ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse.

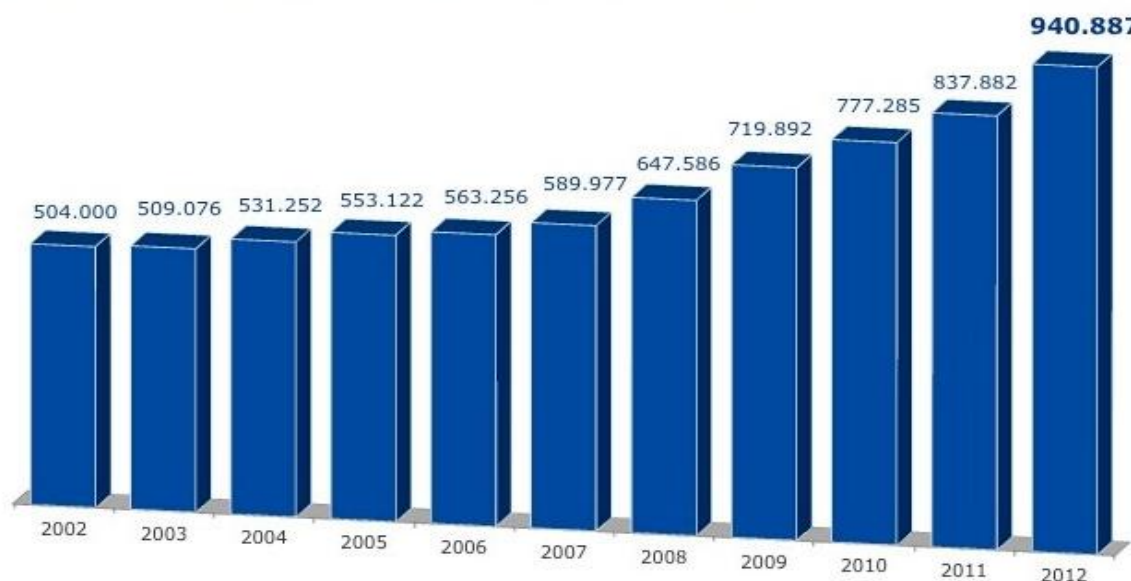
### Evolução do número de unidades franqueadas do setor de franchising brasileiro



**Figura 4 Crescimento das unidades franqueadas**

Fonte: ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse.

## Evolução do número de empregos diretos gerados pelo setor de franchising brasileiro



**Figura 5 Empregos diretos**

Fonte: ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse.

### 1.5 TIPOS DE FRANQUIA

Uma franquia pode aderir ao sistema de franquia Privada, Pública ou Social, independentemente da atividade a ser exercida. O sistema de franquia privada tem como franqueador uma empresa privada. Franquia pública é o sistema de franquia que tem como franqueador uma empresa pública e o sistema de franquia social tem como franqueador uma entidade sem fins lucrativos ou uma ONG (Schwartz, 2003).

Os tipos de franquias são distribuídos em alguns setores como, Acessórios Pessoais e calçados, Alimentação, Educação e treinamento, Esporte, Saúde, Beleza e Lazer, Fotos, Gráficas e Sinalização, Hotelaria e Turismo, Informática e Eletrônicos, Limpeza e Conservação, Móveis, Decoração e Presentes, Negócios, Serviços e Varejo, Produtos e Serviços para Veículos e Vestuário, entre outros, nos quais um empreendedor pode escolher de acordo com perfil e desejo.

### 1.5.1 Franquia de distribuição

Na franquia de distribuição o franqueador incube os franqueados a ser distribuidor de seus produtos. Os fabricantes utilizam as franquias para distribuir seus produtos, e por sua vez, os franqueados se beneficiam do apoio publicitário e administrativo oferecido pelo franqueador.

Fernandes (2000, p. 98) explica que:

O franqueador produz os bens a serem comercializados ou seleciona, com rigor, algumas empresas para fabricá-los sob sua marca. Aos franqueados incumbe a distribuição desses produtos através dos seus estabelecimentos, de acordo com as determinações do franqueador, para que se obtenha a necessária homogeneização da rede. Pode, também, o franqueado indicar uma empresa apta a fabricar os produtos, sob o controle de qualidade do franqueador que poderá licenciá-la para vendê-los aos outros franqueados. Faz-se imprescindível, nesse tipo de franquia, que todos os franqueados distribuam iguais produtos ao consumidor, para que reste preservada a imagem do franqueador.

Cunha (2003, p. 83) salienta que:

A empresa produtora, em vez de escolher distribuidor para seus produtos, escolhe franqueado para cumprir esta função. A grande vantagem de distribuição desse sistema é que o franqueado trabalha em conjunto com o franqueador, quase como parceiros comerciais. O bom êxito de um depende do outro.

O cuidado nesses casos é redobrado, uma vez que o franqueado está representando a marca e a empresa na qual também faz parte. Por outro lado, o franqueador se sente mais seguro, tendo seus produtos cuidados por uma empresa parceira e com mesmo objetivo.

### 1.5.2 Franquia de produto

É o tipo de franquia mais comum a qual podemos reparar quando se depara com as grandes redes existentes no Brasil como, McDonald's, Subway, Donuts, etc. São aquelas que oferecem o nome, a imagem, e todo método de fazer negócios. Nela o franqueado deve obrigatoriamente fabricar os produtos exatamente como determina o franqueador. O franqueador transfere todas as informações necessárias para que o franqueado possa industrializar seus produtos (Hisrich, 2008; Peters, 2008; Shepherd, 2008).

Reis e Armond (2008, p. 248) salientam que:

Este tipo de franquia tem o objetivo de criar um canal direto para distribuição de produtos. A franquia de produtos se refere a produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros (fabricantes licenciados, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle qualidade.

A franquia de produtos é o tipo mais comum e conhecido pelo consumidor. Ela oferece o nome, imagem e como é que funciona seu negócio. Por exemplo, as franquias há muito tempo conhecidas no mercado nacional: McDonald's, Subway e Dunkin Donuts, etc.

### 1.5.3 Franquia de indústria

Nesse tipo de franquia, o franqueador transfere ao franqueado todo o processo de fabricação, cujo produto, passa a ser produzido por outra unidade industrial. Isso faz com que a empresa detentora do direito sobre o produto tenha maior distribuição no mercado.

Segundo Leite (1991), a franquia de indústria se refere à fabricação de produtos:

Com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados, é cedido pelo franqueador a engenharia básica e detalhada do processo de fabricação, assim os bens passam a ser produzidos em uma unidade industrial de produção.



Ainda em relação a franquia de indústria, Simão (2000, p. 46) salienta que:

O franqueador, mediante contrato, ministra ao franqueado todo o cabedal (tecnologia, know-how e métodos) necessários para que este industrialize o produto. Por sua vez, o franqueado compromete-se a produzi-los nos termos exatos constantes do acordo firmado, para posterior comercialização, obedecendo-se à formatação existente. Como exemplo deste tipo de franchising, pode-se citar: Yoplait, Donuts, Coca-Cola, etc.

O franqueado tem por obrigação realizar a produção nos moldes conforme lhe é solicitado. Em hipótese alguma esse pedido deve ser descumprido, conforme prevê o contrato entre as partes para que e não descaracterize a linha de produção.

#### **1.5.4 Franquia de serviços**

Este tipo de franquia refere-se ao fornecimento de serviços. A empresa que se desenvolve em um determinado ramo de atividade se torna conceituada entre seus concorrentes, busca o crescimento, tem condições de transformar seu negócio em franquia. Com essa intenção, a empresa busca multiplicar o modelo de trabalho desenvolvido desde sua criação e todos seus aprimoramentos, se tornando uma matriz e referência na distribuição de serviços.

No Brasil, alguns setores como o Didático, as escolas FISK, CCAA, CNA, YÁZIGI, entre outras escolas de idiomas, são exemplos de franquia de serviço (Plá, 2001).

Plá 2001 salienta que:

São franquias mais evoluídas, em que existe um conselho de franqueados que participa intensamente das decisões estratégicas da empresa, colaborando para consolidação da marca e alertando o franqueador sobre possíveis ameaças e oportunidades de mercado.

Fernandes (2000, p. 99) adverte:

A rigor, qualquer tipo de serviço poderia ser objeto desse franchise. Basta mencionar que nos EUA existem linhas tão diversas de franquias que vale ilustrar com as seguintes: escritórios de advocacia, escritórios contábeis,

tinturas, lavagens e aluguel de veículos, academia de dança ou musculação etc.

No Brasil ainda não existem tantas diversidades entre as empresas para as franquias de serviços, a maioria delas adere ao ramo alimentício, principalmente nas grandes cidades onde existe um maior número dessas unidades.

Segundo Fitzsimmons (2004, p. 463):

Os serviços baseados em informações são um alvo particular, na medida em que os governos criam regulamentações sobre os bancos internacionais, proibições sobre a propriedade privada de receptores de satélite (por exemplo, China, Cingapura e Arábia Saudita) e restrições no acesso a Internet. Entretanto serviços intensivos em mão-de-obra são bem vindos, pois criam oportunidades de empregos locais.

Algumas restrições praticadas por alguns governos prejudicam o crescimento econômico e o crescimento de determinadas empresas. Isso porque o acesso a informação é dificultado impedindo contato com cliente. Geralmente as empresas como Banco, por exemplo, aderem ao um tipo de trabalho padrão e em certos locais, elas tem que se remodelarem para oferecer um tipo de serviço de acordo com localização modificando as operações.

## 1.6 LEI QUE REGULAMENTA UMA FRANQUIA

Atualmente no Brasil existe uma lei que regulamenta o sistema de franquias. Antes não tinha nada que regulamentasse a atividade. No país, devido ao aumento dessa modalidade, mais até que o índice da economia nacional e pelo aumento de pessoas em busca do negócio próprio, foi criada a Lei de Franchising.

A lei de Franchising nº 8.955, de 15 dezembro de 1994, estabelece que;

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 em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

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

II- Balanços e demonstrações financeiras da empresa Franqueadora 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 sub-franqueadores, 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, Sub-franqueados 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 à:

- a) Supervisão da rede;
- b) Serviços de orientação e outros prestados ao Franqueado;
- c) Treinamento de funcionários do Franqueado;
- d) Manuais de Franquia;
- e) Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a Franquia; e
- f) "Layout" e padrões arquitetônicos nas instalações do Franqueado;
- g) layout e padrões arquitetônicos do franqueado;

XIII - Situação perante o Instituto de Propriedade Industrial - INPI, das marcas ou patentes cujo o uso estará sendo autorizado pelo Franqueador;

XIV - Situação do Franqueado, após a expiração do contrato em relação a:

- a) "Know-how" ou segredo da indústria a que venha ter acesso em função da Franquia; e
- b) Implantação de atividades concorrentes 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 prazos de validade.

Art. 4º - A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato 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 ou a empresa ou a pessoa ligada a este.

Parágrafo Único: Na hipótese do não cumprimento do dispositivo no "Caput" deste artigo, o Franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago aos Franqueado 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 levado a registro perante a cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do Artigo 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 instalado e operados no território nacional.

Art. 9º Para fins desta Lei, o termo Franqueador, quando utilizado qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o Sub-Franqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao Franqueado aplicam-se ao Sub-Franqueado.

A criação dessa lei favoreceu aos que buscam o modelo de negócio onde se eliminam a falta de informação que antes os sujeitos à franquia não tinham. No entanto, a lei foi criada nos moldes do maior mercado mundial de franchising os Estados Unidos, cujo fundamento é a apresentação das informações relevantes para que os candidatos a franqueados possam tomar uma decisão de compra fundamentada.

## 1.7 TAXAS

É a taxa de ingresso no sistema. Mauro (2007) explica que uma empresa que desenvolveu sua marca, correu riscos, adquiriu *know-how*, e que fez seu negócio crescer, ao optar em transformá-la em franquia, sabe que deixará de obter o lucro que teria se as unidades franqueadas fossem suas.

Segundo Mauro (2007, p. 41), ao vender uma franquia:

O franqueador concede ao franqueado um direito de exploração ou, pelo menos, de prioridade de abertura de novas unidades, num determinado território, por certo período de tempo. Por isso ele cobra uma taxa de franquia que normalmente está relacionada com o potencial de retorno do negócio e com as taxas cobradas por franqueadores concorrentes no mercado. Nesta taxa estão inclusos também o treinamento ao franqueado e as despesas de acompanhamento da implantação de sua unidade. Os valores praticados variam de R\$ 0 a R\$ 50.000, estando a maioria na faixa de R\$ 100.000. Essa taxa, em geral, é válida pelo prazo do contrato. Na renovação do contrato de franquia, o franqueado poderá pagar uma nova taxa de franquia na época.

Nos mesmos critérios, Amaral, diretor Jurídico da Associação Brasileira de Franchising (ABF Nacional) e vice-presidente da Associação Brasileira da Propriedade Intelectual (ABPI) afirma que:

A taxa inicial de franquia remunera o franqueador pelo ingresso do franqueado na rede. Este valor fixo e pago de uma vez, leva em conta vários critérios como os serviços de pré-inauguração, os custos com treinamento, aprovação do ponto comercial, auxílio no projeto arquitetônico e na construção, etc. Na valoração dessa taxa, entram ainda a fama da marca no mercado, o grau de consolidação da rede e o número de unidades existentes. O prazo de contrato e as possíveis condições de renovação

também entram nessa avaliação: quanto mais longo o contrato, maior o valor a ser cobrado.

As taxas que o franqueado deverá pagar ou mesmo a compra de produtos e a montagem de estoques ou alugueis, seja da loja ou de equipamentos, devem constar da circular de oferta de franquias (COF) e dos contratos que serão assinados. Elas podem estar todas mencionadas no contrato de franquia ou em contratos separados (Maricato, 2006, p. 65).

Algumas redes não cobram taxas, elas obtêm receita através da venda de produtos vendidos nas lojas franqueadas e ou de serviços prestados. Na instituição financeira é cobrado um percentual pelo volume de vendas feito pelo franqueado, onde já estarão incluso o suporte oferecido para eles.

### **1.7.1 Taxa de Royalties**

É o valor periodicamente pago pelo franqueado ao franqueador, considerado como pagamento e a continuidade dos serviços de tecnologia prestados. Constitui-se num percentual fixo, sobre o faturamento bruto da franquia (SEBRAE, 2013).

Trata-se, portanto, taxa de royalties, assim definido por Gallagher (2008, p. 24):

Taxa de Royalties. Normalmente, os royalties, pagos em geral mensalmente, são calculados com base na aplicação de certo percentual sobre o faturamento bruto mensal de cada franquia ou sobre as compras realizadas pelo franqueado junto ao franqueador. Remunera o uso da marca e quase sempre o acompanhamento operacional (ou suporte) dado pelo franqueador durante o período estipulado em contrato.

Os royalties são como um investimento que os franqueados fazem coletivamente para sustentar a operação da empresa franqueadora, visando sempre a melhoria da rede. Cada marca estipula um percentual para os royalties (Miccieli, ABF-2012).

De acordo Fulgencio (2007, p. 569):

O termo royalties, apropriado pela língua portuguesa, provém do inglês Royal, que significa “da realeza” ou “relativo ao rei”. Originalmente, designava ao pagamento que o rei recebia pela exploração mineral nas

terras do reino. É o direito assegurado ao proprietário, inventor ou assistente técnico, de receber pagamentos pela exploração de patentes de invenção ou uso de marcas de indústrias e comércios e outros títulos de sua propriedade, bem como por prestação de serviços de assistência técnica, científica, administrativa ou similar. Também se entendem pela parte do produto ou lucro obtidos na exploração de minas, florestas, etc., que é reservadas ao proprietário das mesmas, afim de que este permita sua exploração ou uso. Ainda tem o sentido da taxa que se deve sobre produtos manufaturados, pelo seu uso ou venda. No caso da exploração petrolífera, os royalties constituem uma compensação financeira paga a sociedade (representada pela figura do estado) pela exploração de recursos escassos e não renováveis.

### **1.7.2 Taxa de Publicidade e Propaganda**

Maricato (2006), explica que um dos segredos de uma rede de franquias é a exploração do marketing compartilhado com todas as lojas colaborando para que ele seja agressivo e competente.

A taxa de Publicidade e Propaganda costuma ficar entre 2% a 5% do faturamento mensal. Essa taxa prevê para seu uso em campanhas tradicionais pela ou rede ou para uso em alguns casos excepcionais.

Segundo Plá (2001, p. 68):

A propaganda é alma do negócio. O franqueador deve estar consciente de que os custos dessa atividade significam um investimento que estará pouco a pouco, agregando valor a marca. Partindo desse princípio, as taxas de franquias dos primeiros franqueados deveriam ser revertidas para aumentar a verba publicitária. Por ser um recurso advindo de todos os integrantes da franquia, a verba de publicidade deve ser destinada, basicamente, à divulgação institucional da marca e à produção e veiculação de materiais promocionais, evitando-se privilegiar um franqueado em particular. Aconselha-se que cada franqueado se responsabilize pela impressão do material a ser divulgado em sua loja para não haver diferenças.

A taxa de Publicidade e Propaganda é o valor pago normalmente em bases mensais pelos franqueados e destinado à criação e manutenção de um fundo cooperativo de propaganda e marketing de rede (GALLAGHER, 2008, p. 24).

Também é cobrada pelos gastos com propaganda e veiculações diversas, como campanhas em épocas sazonais, etc., geralmente contribuídas pelas redes franqueadas.

## 1.8 MARCAS E PATENTES

Entende-se por Marca todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. A marca registrada garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica. Ao mesmo tempo, sua percepção pelo consumidor pode resultar em agregação de valor aos produtos ou serviços (INPI, 2013).

Já a Patente é um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação. Em contrapartida, o inventor se obriga a revelar detalhadamente todo o conteúdo técnico da matéria protegida pela patente (INPI, 2013).

Marcas e patentes foram assim observadas por Mauro (2007, p. 55):

Está estabelecido como parte da definição do franchising, o direito de uso de marca ou patente a ser autorizado pelo franqueado. Pelas leis brasileiras que regulam as marcas e patentes, o direito de uso só será assegurado contra terceiros quando devidamente registrado no INPI. O registro de marca ou patente é condição fundamental para utilização do franchising, de acordo com a lei.

A explicação do autor é pertinente, uma vez que o franqueado adquire uma franquia ele terá o direito do uso da marca autorizado pelo franqueador.

Vale salientar que no setor de serviços, bem como, empréstimos, financiamentos e consultoria financeira aos clientes, os agentes financeiros não pagam para as instituições financeiras (Bancos) nenhum tipo de taxa e royalties pelo uso da marca ou pelo serviço oferecido aos seus clientes.

Uma marca representa algo mais para o consumidor e este algo a mais geralmente esta associado com o motivo pelo qual faz o cliente comprar ou não um produto. Nas financeiras o agente é responsável por representar várias instituições financeiras, algumas até renomadas e bem conhecidas no mercado. Isso faz com que o cliente através do representante financeiro também se identifique com a marca dando mais credibilidade ao estabelecimento.



O instituto que regulamenta o uso dessas marcas no Brasil é o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). O INPI é uma autarquia federal responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Entre os serviços do INPI, estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia (INPI 2012).

A Lei 9.279, 14 de maio de 1996, artigos 139 e 140, do código Civil Brasileiro, define que:

Art. 139. O titular de registro ou o depositante de pedido de registro poderá celebrar contrato de licença para uso da marca, sem prejuízo de seu direito de exercer controle efetivo sobre as especificações, natureza e qualidade dos respectivos produtos ou serviços.

Parágrafo único. O licenciado poderá ser investido pelo titular de todos os poderes para agir em defesa da marca, sem prejuízo dos seus próprios direitos.

Art. 140. O contrato de licença deverá ser averbado no INPI para que produza efeitos em relação a terceiros.

De acordo com Simão (2000, p. 37):

Esta autorização para uso de marca pode ser equiparada à licença para exploração de patentes prevista no art. 61 da mesma lei que, segundo definição de João da Gama Cerqueira, “é o contrato pela qual o concessionário da patente autoriza alguém a usar ou explorar a invenção, sem lhe transferir a propriedade. É um contrato especial, peculiar às patentes, que por sua natureza se assemelha à locação de coisas, a cujas regras se sujeita”.

Pois bem, denota-se no franchising uma aproximação com este tipo de contrato na medida em que, por conceito, se licencia também um comerciante para que este se utilize da marca, expressão o sinal de propaganda ou, quiçá, de uma patente, mediante um rígido controle do licenciador (franqueador). Entretanto, nestes tópicos residem tão somente os pontos de aproximação, pois, além dessas concessões e licenças, existe a comercialização de produtos, mercadorias e serviços na forma especificada no contrato, além da sujeição aos preços estipulados. E a sujeição do franqueado ao cabedal de normas técnicas, inerentes ao negócio, em conjunto com a obrigação do franqueador à prestação de assistência específica, em níveis diversos, culminam por distanciar os dois institutos que, a princípio, tanto se assemelhavam.

No setor de franchising, a marca tem um papel pertinente, pois ela representa todo um conceito de negócio que faz com que o franqueado associe a marca com a possibilidade do retorno garantido. Como ele pode ser capaz de representar o sucesso original da operação em uma rede na expectativa de repetir o sucesso da marca.

## 2. DESENVOLVER FRANQUIA

Todo produto ou serviço pode ser franqueado, desde que seja desenvolvido com profissionalismo. Existem alguns fatores consideráveis para tornar um negócio bem sucedido em franquia e, conseqüentemente, expandir-se utilizando esse sistema. É necessário que a empresa possua uma situação financeira equilibrada, com reservas.

Conforme observa Plá (2001, p. 74):

Os tópicos necessários para o desenvolvimento do manual de operação da franquia variam de acordo com o tipo da franquia, no que se refere a natureza de cada negócio. O mais importante é o franqueador estar ciente da constante necessidade de rever métodos e de que as mudanças devem ser transmitidas em forma de anexos e alterações manuais, para manter o franqueado bem informado.

Antes de comercializar uma franquia também é importante ter outras unidades próprias, as quais serão as unidades piloto para o teste de viabilidade da franquia. É nesse momento que o futuro franqueador deverá arcar com os custos dessas novas unidades (REIS e ARMOND, 2012).

Outro ponto importante é que o produto ou serviço seja um negócio de sucesso e lucrativo. Cherto (1988) enfatiza que os produtos e serviços respondam aos anseios do mercado consumidor.

Plá (2001, p. 21) salienta que:

Nenhuma franquia de sucesso começou com 4 anos de existência e mais de 20 franqueados. As franquias que deram certo são aquelas que tiveram a paciência de selecionar com critérios muito rígidos seus primeiros parceiros. São raras as franquias que deram certo confiando a tarefa de recrutamento e seleção de franqueados a consultores, que na verdade são corretores.

Sobretudo é praticamente impossível que dê certo comercializar uma franquia sem antes adquirir experiência e a excelência no negócio. Primeiro a franquia deve dar

credibilidade para que os futuros franqueados possam comprar uma ideia, afinal, o que se busca numa franquia e como qualquer outro empreendimento é o lucro e a experiência em um negócio em andamento.

Schwartz (2003, p. 35) orienta para algumas etapas a serem cumpridas por um franqueador:

1° Etapa: teste de viabilidade do conceito através de uma unidade piloto para as devidas correções.

2° Etapa: após verificada a viabilidade, ocorre a formatação, quando estão os conceitos testados vão ser padronizados e documentados na Circular de Oferta de Franquia e nos manuais. A formatação, portanto, visa identificar os padrões e as referências de um negócio permitido, assim a sua reprodução igual pelos franqueados.

3° Etapa: é chegada a hora da divulgação e da comercialização da franquia. Isso pode ser feito das seguintes formas: anúncios em revistas e jornais, sites especializados, participações em feiras, utilização dos serviços profissionais de corretores (brokers) ou até mesmo através de formas mais simples, como uma pequena mensagem nas lojas próprias e contatos pessoais. Em geral, o franqueador também prepara algum tipo de material de divulgação como folders, pastas e brindes. Esta etapa visa a recrutar os possíveis interessados na franquia, cujas fichas de candidatura vão ser analisadas posteriormente.

4° Etapa: para que uma futura unidade franqueada possa ser implantada é preciso que três variáveis ocorram simultaneamente: perfil adequado, recursos financeiro disponível e local aprovado. É nesta hora que o franqueado analisa as informações contidas na Circular de Oferta de Franquia que deve respeitar o prazo legal de dez dias de antecedência de uma eventual assinatura do Contrato de Franquia.

5° Etapa: após todo assessoramento dado pelo franqueador ao futuro franqueado (escolha de ponto, treinamento), é inaugurada a franquia. O modelo pressupõe o seu acompanhamento e supervisão a fim de verificar se os padrões estão sendo observados na prática do dia-a-dia. Faz parte também desta etapa a iniciativa de trocas de experiências com a rede através de newsletters e dinâmicas de grupos (encontros, seminários e conselho de franqueados).

As franquias não sobreviveriam só do seu nome e/ou da marca já conhecida no mercado. Portanto, se faz necessário seguir todas as etapas de uma franquia para o sucesso do negócio. Nenhuma empresa nasce com solidez. Normalmente passa por etapas para sua adaptação e ajustes.

## 2.1 PERFIL PARA SER UMA FRANQUEADORA

As vantagens do sistema de Franchising, assim como em qualquer negócio depende do esforço e da dedicação que cada empresário e ou empreendedor se disponibilizará para que seu trabalho de certo e com certeza serão mais significativos do que as desvantagens. Um ponto importante é que ambos, o franqueador e o franqueado objetivam sempre o lucro, porém é que o franqueado é o maior interessado no sucesso da sua franquia, pois, agora ele também é dono de um negócio próprio. Isso também é um importante motivo do sucesso do sistema.

### 2.1.1 Vantagens do Franqueador

Em termos de competitividade empresarial, vantagem de um ser franqueador no sistema de franchising é que a expansão do negócio comparada a outro é muito mais rápido e conseqüentemente os ganhos pela participação no lucro das dessas lojas também é um fator interessante. Porém administrar bem uma rede exige muito esforço.

Quando se fala em vantagens ou desvantagem, segundo Militelli (1996, p. 26):

Estamos fazendo uma comparação implícita entre dois ou mais fatores ou características, onde um deles se mostra superior ou inferior de acordo com os parâmetros colocados para a comparação. No caso do sistema de Franchising, a comparação natural é feita tomando-se como base a expansão através de outras alternativas, principalmente através do incremento de unidades próprias (do próprio empresário) à rede.

Schwartz (2003, p. 30) considera algumas vantagens ao franqueador como:

- dar maior visibilidade para sua marca e de seu negócio através da abertura de unidades em tempo reduzido com o conseqüente aumento do valor da empresa;
- financiar a expansão do seu negócio através dos recursos dos seus franqueados, liberando recursos para outros investimentos internos (pesquisa e desenvolvimento, informática, logística, aperfeiçoamento de recursos humanos, certificações etc;
- gerar economias de escala com a aquisição em melhores condições de preço e de pagamento pelo aumento de volume de pedidos;

- possibilitar a redução de importantes custos fixos ligados a estruturas de administração e controle;

A vantagem para o franqueador será melhor quando ela tiver um número maior de loja em seu domínio, ou seja, quando ele for o dono delas. É muito difícil uma empresa ampliar o seu negócio em pouco tempo, uma vez que, ela precisa de muito recurso financeiro para sua expansão e a opção para o franqueamento além de ser viável o sistema permite crescimento desde que seja bem planejado.

## 2.2 PERFIL DO FRANQUEADO

O candidato a franqueado deve se atentar a algumas etapas para concretização do negócio escolhido. Como observar a viabilidade do sistema, se tem perfil para a franquia, ou seja, é importante que o candidato goste da atividade que será exercida. Procurar algo que lhe proporcionará prazer, vontade de acordar cedo independentemente do dia, estar pronto para atender bem seus clientes e não pensar simplesmente no que dê um retorno financeiro mais rápido e onde trabalhará menos. Assumir a responsabilidade e comandar um negócio próprio certamente exigirá muito mais tempo de trabalho.

Rizzi (1996, p. 13) explica que o franqueado deve formular perguntas realizar pesquisas e através das respostas pode ajudar a descobrir se está na direção certa ou errada. O autor salienta que:

Não se iluda: qualquer empreendimento terá seus aspectos agradáveis e aqueles não tanto, além de outros, francamente destacáveis, não havendo como escapar. Assim a partir do momento que você pensar no assunto, abra-se tanto quanto for possível, investigue-se e não poupe críticas. Assuma desde logo o papel de advogado do diabo, tentando destruir a ideia que teve para ver se ela resiste a este assédio. Se sucumbir, não se desespere: muito melhor agora do que depois do contrato assinado e a despesa realizada. Comece a analisar outra possibilidade, até encontrar aquela que resistirá ao embate crítico.

De acordo com Schwartz (2003, p. 25), o perfil do franqueado pode variar, mas na maioria dos casos, é solicitado:

- Vontade de ser dono de um negócio próprio;
- Identificação com o ramo de atividade do franqueador;
- Capacidade financeira para investir e operar a franquia;
- Espírito de parceria empresarial;
- Aptidão comercial;
- Experiência ou não no negócio;
- Determinado nível de escolaridade;
- Outras características (sexo, idade, nível de relacionamento).

Além dessas qualidades os franqueadores procura pelo franqueado que irá realmente administrar a franquia, motivo pelo qual o lucro será maior ao franqueado, pois não terá que dividir ganhos com gerentes, supervisores aumentando a folha salarial.

### **2.2.1 Vantagens do Franqueado**

Franqueado, aquele que adquire uma franquia, ele vai ser dono do próprio negócio e vai poder contar com assistência direta do franqueador, que é aquele que lhe concedeu o direito e a aquisição de uma franquia.

Por sua vez o franqueado tem o direito de negociar com o franqueador quando houver mudanças na rede, evidentemente, necessárias para executar melhorias.

Schwartz (2003, p. 26), destaca algumas vantagens ao franqueado:

- poder operar um negócio próprio já testado pelo mercado, através de *know-how* adquirido, contanto, na maioria das vezes, com uma marca conhecida, o que resulta, conseqüentemente, em menos risco de insucesso;
- obter apoios e acompanhamentos para a implantação e operação de sua franquia inclusive repasse de economias de escala;
- estar sempre atualizado com novos produtos e novas tecnologias;
- diminuir o tempo de formação de clientela ao trabalhar com uma marca já conhecida, gerando antecipação de lucros.

Aproveitar um negócio no qual já esta em andamento, traz uma garantia maior do que um negócio independente, onde o futuro é incerto. O franqueado tem a vantagem de ter mais acesso a informação, seja ela sobre o mercado em geral, pois, também é uma preocupação do franqueador que cuida da sua marca. No entanto é

preciso que o franqueado se prepare, pois, o sucesso ainda não está garantido, há necessidades que precisam ser cumpridas.

### 2.3 QUAIS SÃO OS PRÓS E CONTRAS EM SER UM FRANQUEADO

O empreendedor estabilizado e estruturado logo vê a oportunidade de transformar o seu negócio em uma franquia, que é um dos meios mais rápidos para a expansão de uma empresa e se tornar um franqueador.

Antes de transformar um empreendimento em uma franquia é importante que o empresário tenha total conhecimento do seguimento da sua empresa, além de toda responsabilidade que envolve um negócio, principalmente, sabendo que será gerido por outra pessoa.

De acordo com Ribeiro, Galhardo, Marchi e Imperatore (2011, p. 45) o franchising envolve responsabilidades:

É recomendado tomar a decisão sobre o franqueamento de um negócio de forma geral somente quando já houver suficiente estabilidade e maturidade em sua operação, e com base numa avaliação cuidadosa de sua viabilidade para o franchising. Porém, também tem havido caso de ideias desenvolvidas em incubadoras de novos negócios, os quais são lançados no mercado já no formato de franquias.

A constituição de uma empresa franqueadora, portanto, além dessas responsabilidades também envolverá a implementação e a manutenção de uma estrutura competente, e azeitada a fim de prover ao franqueado todo o conjunto de bens e serviços indispensáveis para o correto funcionamento da unidade franqueada (RIZZI, 1996).

É importante saber que o dever de uma empresa estruturada também envolve responsabilidades e obrigações que se deve cumprir. Uma escolha errada pode ser desagradável futuramente.



## 2.4 CONTRATO DE FRANQUIA

No contrato de franquia ou contrato de franchising é celebrado a união entre o franqueador e o franqueado, que se formaliza o relacionamento e define os direitos e deveres entre as duas partes. Uma empresa franqueadora deve apresentar obrigatoriamente ao futuro franqueado a COF (Circular de Oferta de Franquia), a qual define um prazo determinado pelo franqueador de todas as informações da oferta da franquia, antes mesmo que assinem qualquer contrato ou pagamento de alguma taxa.

Segundo Schwartz (2003, p. 12), a Circular de Oferta de Franquia (COF):

É o documento que o franqueador é obrigado a fornecer, e todo candidato a franqueado tem direito a receber por força do Artigo 3º da Lei nº 8.955/94 (Lei do Franchising). Em resumo este documento contém informações sobre a franquia, o franqueador, a rede de franqueados, os números relativos ao investimento inicial, as taxas cobradas e o contrato de franquia.

A COF deve ser clara, de fácil entendimento e objetiva para que o candidato a oferta de franquia entenda o modelo de franquia. Alguns aspectos importantes a serem observados na circular de oferta de franquia está no valor do investimento inicial no negócio, a quantidade de tempo contratual. Possui ainda informações pertinentes para que o candidato descubra se tem o perfil para o negócio, o nível de dedicação e as atribuições que o futuro franqueado terá para conduzir a franquia, além das taxas envolvidas no negócio (Schwartz, 2003).

Na Lei nº 8.955/54, o contrato de franquia passou a:

1) ser necessariamente escrito, 2) ser assinado na presença de duas testemunhas e 3) ter validade independente do registro em cartório ou órgão público.

O art. 4º estabelece que a COF deve ser entregue, no mínimo, dez dias antes da assinatura de qualquer documento jurídico (pré-contrato ou contrato) ou do pagamento de qualquer tipo de taxa. Caso esta situação não tenha sido cumprida, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato, ficando o franqueador obrigado a devolver as taxas de franquias pagas (devidamente corrigidas) mais perdas e danos.

No Brasil a COF se tornou obrigatória com a Lei nº 8.955/94 e por essa razão os pretendentes em adquirir uma franquia podem sanar todas suas dúvidas relativas a franquia o qual o franqueador não pode recusar em nenhuma hipótese em apresentar ao candidato (Simão, 2000).

## 2.5 TÉRMINO DO CONTRATO

Assim como qualquer modelo de contrato existente, há um prazo para o término deste também, embora existam alguns casos que o contrato acabe de forma antecipada, geralmente quando algumas das partes descumprem as cláusulas contratuais.

O término de um contrato pode acontecer com a morte ou quando o franqueado tornar-se incapaz das atividades exigidas em contrato pelo franqueado, conforme adverte Hisrich, Peters, Shepherd (2008, p. 564):

O término das exigências da franquia deve indicar o que acontecerá se o franqueado tornar incapaz ou morrer e que medidas serão tomadas em favor da família. O fim de uma franquia geralmente resulta em mais processos do que qualquer outra questão nessa área. Esses termos também deve permitir que o franqueado obtenha um valor justo de mercado se a franquia for vendida. Embora o contrato possa ser padrão, o franqueado deve tentar negociar itens importantes para reduzir o risco do investimento.

Conforme, Simão (2000, p. 83), o contrato pode chegar ao fim quando:

Todas as faltas das partes, com relação aos termos do contrato, intencionais ou não, são causas para resolução ou rescisão do instrumento. As que mais atentam ao espírito do instituto em estudo dizem respeito a ruptura da cláusula de exclusividade, inexistência do Know-How prometido, ruptura de sigilo, descumprimento de cláusulas relativas à assistência técnica, falta de pagamento das prestações, violação da cláusula de não concorrência, ocultação dos lucros sobre a comercialização dos produtos ou serviços, etc. Caberá à parte que não deu causa a rescisão avaliar os efeitos que serão sentidos a partir da falta, ficando a seu arbítrio terminar definitivamente com as relações entabuladas ou advertir o faltoso para que falta não mais ocorra.

No sistema de franchising o cumprimento das cláusulas de contrato entre franqueador e franqueado deve ser seguido. Caso ocorra descumprimento de alguma delas é aconselhável que as partes tentem uma conciliação, para que não acabe talvez um projeto para todos, salvo quando é descumprindo alguma cláusula do contrato onde comprometa a parceria tornando impossível qualquer tipo de união dali em diante.

### 3. FRANQUIA DE SERVIÇOS FINANCEIROS

No Brasil o mercado para esse setor de serviços é bem competitivo, devido ao baixo custo para iniciar o negócio. O investimento inicial é pequeno, comparado a outros setores, facilitando a entrada de novos empresários, geralmente, pessoas no ramo que trabalhavam como empregados, amigos de trabalho, ex-funcionários bancários, etc., pois já possuem o conhecimento básico necessário para começar o negócio.

A Promotora de Vendas ou Agente financeiro é uma proposta de franquia especializada em Empréstimos Consignados, estes feitos através de parceiros bancários como, Banco Bradesco, Banco Panamericano (Banco Pan), Banco Votorantin (Bv Financeira), entre outros. Esses bancos são responsáveis pela análise e liberação dos contratos de empréstimos e financiamentos.

Empréstimo bancário é um contrato entre o cliente e a instituição financeira pelo qual ele recebe uma quantia que deverá ser devolvida ao banco em prazo determinado, acrescida dos juros acertados. Os recursos obtidos no empréstimo não têm destinação específica.

O financiamento é também um contrato entre o cliente e a instituição financeira, mas com destinação específica, como, por exemplo, a aquisição de veículo ou de bem imóvel (Banco Central do Brasil, 2012).

#### 3.1 AGENTE FINANCEIRO

O Agente Financeiro ou Promotora de Vendas não é uma Instituição Financeira. Ele apenas o representa na efetivação de empréstimos e financiamento, que tem por objetivo aumentar o volume de vendas e a carteira de clientes das Instituições Financeiras, além de possibilitar um atendimento mais rápido e funcional evitando que o cliente fique em filas e não espere tanto para seu atendimento.

Para os bancos é uma nova fonte de receita uma vez que com maior número de agentes financeiros espalhados por todo país ele consegue atingir também mais

clientes, talvez, aqueles que nunca teriam acesso aos seus produtos por falta de informação. É vantajoso aos bancos, pois, através desses representantes diminuí também o número de funcionários, uma vez que, fica por conta do representante a contratação do quadro de colaboradores.

Conforme Pereira, Mross, Alves e Aguiar (2009, p.85) outro dado importante e favorável é que:

De 2003 para cá, verifica-se que o governo federal vem implantando com sucesso suas políticas de ampliação de crédito e livre uso e de consumo. Com isso, observa-se que a expansão dos empréstimos, boa parte dos quais dirigidos a população nas faixas mais baixas de renda. Essas são ações bem vindas, desde que acompanhadas de um crescimento econômico robusto, para evitar o comprometimento do consumo futuro-fato esse confirmado em tempos de crise, pois aquecem a demanda presente pelo aumento de consumo.

Sobretudo, os bancos aproveitam esses ganchos na economia e disponibiliza através dos parceiros a ferramenta necessária para atender aos desejos e necessidades desses consumidores. No entanto, as operações financeiras são feitas de maneira lícita para que o governo possa acompanhar como anda a economia do país.

Agente financeiro é quem está à frente do negócio a ser concretizado através dos bancos. A promotora de crédito faz a captação desse cliente com recursos próprios na maioria das vezes. Essa captação do cliente acontece pelo trabalho de marketing realizado praticamente todos os dias.

### 3.2 RESPONSABILIDADE E OBRIGAÇÕES

ANEPS (Associação Nacional das Empresas Promotoras de Crédito e Correspondentes no País). É o órgão responsável pelos interesses das promotoras de crédito no país, cujos objetivos principais são o reconhecimento da categoria, oferecer suporte jurídico aos associados, manter relacionamento e pautas positivas junto aos poderes executivos, etc.

A estrutura dos negócios financeiros de crédito no país esta ligada com as instituições financeiras, correspondente bancários e promotores de correspondentes. É um momento de grande transformação nesse segmento de atuação desde a publicação da Resolução 3954, do Banco Central, em fevereiro de 2011, quando o órgão estabeleceu regras para a contratação de Correspondentes e Promotoras de Crédito no País com objetivo de regular e profissionalizar o segmento.

Segundo art. 12 dessa resolução fica estabelecido:

Art. 12. O contrato deve prever, também, que os integrantes da equipe do correspondente, que prestem atendimento em operações de crédito e arrendamento mercantil, sejam considerados aptos em exame de certificação organizado por entidade de reconhecida capacidade técnica.

Independentemente desta exigência, é importante que as empresas e profissionais que atuam nesse segmento deve incentivar e promover a certificação dos Agentes de Correspondentes.

O Agente de Correspondente é a ponta de contato desse processo de universalização da bancarização, garantindo a capilaridade do sistema. Sua profissionalização e conduta de acordo com princípios éticos, respeitando o cliente tomador, é condição fundamental para a segurança do sistema financeiro e satisfação das necessidades dos clientes e da sociedade (ANEPS, 2011).

Em função de a Resolução 3954/11 do Banco Central passa a ser exigida a Certificação de Promotores de Correspondentes a partir de 24/02/2014.

Além da certificação o franqueado e o franqueador devem cumprir com algumas responsabilidades, obrigações e deveres estipulados no contrato de franquia, tais como observa Pimentel (2007, p. 336):

a) Franqueado:

Pode arguir a anulabilidade do contrato como consequente devolução de todas as quantias já pagas ao franqueador ou a pessoa por ele indicada, a título de taxa de filiação ou royalties, caso não receba a Circular de Oferta de Franquia no prazo de 10 (dez) dias anteriores a assinatura do contrato ou pré-contrato, ou mesmo do pagamento de qualquer taxa ao franqueador ou a pessoa por ele indicada, ou ainda, na hipótese da Circular conter informações falsas (artigos 4º e 7º);

Tem o franqueado o direito do uso da marca e patentes pertencentes ao franqueador (art. 2º);

Obriga-se o franqueado a remunerar o franqueador, na forma pactuada no instrumento (art. 2º).

b) Franqueador:

Obriga-se o franqueador a fornecer a Circular de Oferta de Franquia ao franqueado, sob pena de anulabilidade do contrato e devolução das quantias já recebidas, conforme exposto anteriormente;

Obriga-se ao franqueador a fornecer a tecnologia ao franqueado, na implantação e administração do negócio, de acordo com o contrato;

Por se tratar de contrato oneroso, tem o franqueador direito ao recebimento de remuneração, na forma fixada no contrato.

Merísio (2012, p. 146) explica:

Percebe-se na definição da relação entre franqueado e franqueador um parâmetro objetivo e imparcial do Direito. Responsabilizar o franqueador dos direitos trabalhistas dos empregados do franqueado significa transformar o próprio franqueado em empregado, o que ele não é, mas sim empresário. A finalidade da franquia é exatamente o desenvolvimento do negócio, do comércio, permitindo a inserção de pequenos e médios empresários na economia, na qualidade de gestores de uma marca e de uma tecnologia avançada. Se o direito do trabalhador se voltar contra essa realidade, o franqueador apenas explorará o negócio diretamente, o risco será muito severo (sem que ele tenha possibilidade de controlar, pois não interfere cotidianamente na dinâmica trabalhista e empresarial do franqueado, apenas que presta consultoria) e o princípio da proteção criará desemprego, desprotegendo totalmente o trabalhador.

A responsabilidade e as obrigações como empresa quando se trata dos funcionários em uma unidade franqueada cabe diretamente ao franqueado (dono da unidade), sem nenhum vínculo empregatício com o franqueador.

Na promotora de crédito ou financeira o franqueador deve estabelecer os padrões administrativos e operacionais, treinar os franqueados e supervisionar a rede para que não ocorra desvio de conduta que acarrete na descaracterização do negócio.

O franqueado, por sua vez, deve ainda zelar pela valorização da marca e seguir o padrão estabelecido pelo franqueador conforme contrato de franquia.

### 3.3 DIVULGAÇÃO E MARKETING

O trabalho de marketing e divulgação é feito por meio de telemarketing, entrega de panfletos, visita ao cliente, anúncios em rádios e televisão e em alguns eventos patrocinados. Os eventos são feitos com iniciativa de alguma faculdade, geralmente, cursos de Enfermagem, Fisioterapia, Medicina, etc.

Através do telemarketing que é um trabalho realizado diariamente através de listas e base de clientes oferecidos pelos bancos parceiros e pela carteira de clientes é que vai se formando a carteira de clientes pela promotora de crédito.

A entrega dos panfletos também é uma forma de marketing ativo, pois também é um trabalho realizado diariamente que pode ser realizado por um funcionário ou por alguma empresa terceirizada. Esse trabalho é realizado nas avenidas de maior movimento e próximo as agências bancárias. Também é divulgado nos bairros da cidade e até cidades vizinhas. Como a maioria dos clientes é de baixa renda, e mora em locais menos favorecidos, ou seja, em bairros carentes, é de extrema importância a divulgação nesses lugares.

Nos eventos o agente financeiro aproveita a união e a visita das pessoas para oferecer os serviços da promotora de crédito e divulgar a loja para aqueles que não conhecem e não sabem como funciona o sistema de empréstimos e financiamentos. Nesses eventos a faculdade aproveitam os alunos e ensinam na prática algumas atividades vistas em sala de aula como, por exemplo, medir a pressão de um paciente, medir a diabetes, etc. coisas simples e que desperta o interesse nos mais curiosos.

O público alvo para financeira é o aposentado, seguido dos funcionários públicos municipais, estaduais e federais, devido a convênios entre as instituições financeiras (Bancos) e o governo, existe crédito pré-aprovado para esses clientes, facilitando o processo para contrato de crédito (empréstimos). O crédito para aposentado e pensionista do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) é uma maneira simples e rápida para sua liberação, visto que os juros praticados para essa modalidade é mais baixo, por conta do pagamento ser debitado em parcelas fixas direto do contra cheque do funcionário ou aposentado e pensionista.



Essa modalidade é chamada de empréstimo consignado onde o desconto da prestação é feito diretamente na folha de pagamento ou de benefício previdenciário do contratante. A consignação em folha de pagamento ou de benefício depende de autorização prévia e expressa do cliente para a instituição financeira (BCB-Banco Central do Brasil, 2011).

A proposta de loja de crédito ainda não faz parte de nenhum grupo de Franchising. A unidade piloto foi inaugurada no dia 02 de julho de 2012, em Assis, São Paulo. A marca terá apenas um modelo de franquias: Ponto Comercial.

## 4. PLANEJAMENTO DA FRANQUIA

Segundo o SEBRAE realizar uma análise financeira para um novo negócio, de uma empresa existente, ou ainda uma ideia de negócio, os parâmetros básicos ou fundamentais precisam ser seguidos a risca, ou seja, tem que ser muito bem pesquisados, e por se tratar de uma franquia esses dados normalmente são reais, visto que, o modelo de negócio já existe e esta em pleno funcionamento. Portanto, fazer os cálculos e uma pesquisa sobre a situação de mercado é fundamental para a certeza do investimento, pois, um dos maiores erros de um empreendedor é calcular errado o valor a investir.

### 4.1 INVESTIMENTO INICIAL

O ponto comercial deverá ter espaço mínimo necessário de 35 metros quadrados e o investimento inicial chega a 30 mil reais. A taxa de franquia custará de 5 a 10 mil reais e a de royalties de um salário mínimo.

Investimento inicial: a partir de 20 mil reais

Capital de Giro de R\$ 5 mil a R\$ 10 mil.

Funcionários: de 2 a 5 colaboradores por loja.

Faturamento médio mensal: R\$ 10 mil.

Prazo de retorno do capital para cidades até 80 mil habitantes: de 12 a 18 meses.

Prazo de retorno do capital para cidades acima de 80 mil habitantes: de seis a 12 meses.

Fonte: dados obtidos da empresa Cash Financeira no ano de 2012.

### **Custos fixos**

Aluguel: Depende da cidade ou região escolhida para a instalação da franquia. Pode variar de R\$ 300,00 a R\$ 1.000,00

IPTU: Depende da cidade ou região escolhida para a instalação da franquia. Também algo em torno de R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00 podendo ser dividido mensalmente ao longo do ano.

Alvará de funcionamento: Depende da cidade ou região escolhida para a instalação da franquia.

Taxa de Royalties: Salário Mínimo (para o ano de 2013 atualizado em R\$ 678,00).

Escritório de Contabilidade: depende do escritório de contabilidade escolhido e do número de funcionários por loja, iniciando em R\$ 100,00 a mensalidade.

Tarifa de manutenção de conta bancária: em média conta corrente jurídica (depende do Banco escolhido pelo franqueador). Tarifa bancária cobrada pelo Banco Bradesco para Empresa no ano de 2013 fixa de R\$ 41,00.

Estes são itens que temos total disponibilidade e controle, e com a enorme possibilidade de acertar os valores.

Fonte: dados obtidos da empresa Cash Financeira no ano de 2012.

### **Custos variáveis**

Os custos variáveis deverão ser calculados no planejamento final para a abertura da franquia. Alguns custos como conta de energia elétrica, conta água, conta de telefone e internet, custos com propaganda, funcionários (comissões), retirada dos sócios, materiais de escritório, etc. Esses custos também serão relativos a produção mensal da loja.

|  |            |           |
|--|------------|-----------|
|  | Propaganda | Royalties |
|--|------------|-----------|

|                 | Propaganda        | Royalties         |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Taxa            | 1%                | SALÁRIO MÍNIMO    |
| Base de Cálculo | Faturamento Bruto | Faturamento Bruto |
|                 |                   |                   |

**Tabela 1- Seleção das taxas cobradas**

Fonte: dados obtidos da empresa Cash Financeira no ano de 2012.

Investimento total R\$ 20.000,00 a R\$ 30.000,00.

O cálculo de retorno mensal é feito através do cumprimento de meta a ser batido pelo franqueado. A meta é estipulada com base no número de habitantes na cidade e com base na produção do mês anterior. Por exemplo:

- Produção mensal de R\$ 100.000,00 (cem mil) será pago ao franqueado uma comissão em média de R\$ 15.000,00 (quinze mil).
- Ticket médio por cliente é de R\$ 4.000,00 por cliente (valor em média emprestado por um único cliente), ou seja, para uma produção de 100 mil reais mensais com uma média de 26 dias trabalhados, o lojista deve efetivar aproximadamente 4 mil reais em empréstimos ao dia.

Fonte: dados obtidos da empresa Cash Financeira no ano de 2012.

O resultado dessa multiplicação oscilam conforme o mercado e o dia que é digitado cada contrato. Essa comissão é calculada em média de 12 a 20% do valor financiado pelos clientes.

Vale ressaltar que o dinheiro financiado aos clientes é propriedade do banco no qual a franquia o representa e ou presta o serviço.

O investimento nessa franquia é estimado para uma unidade padrão, baseado na experiência da empresa, sendo variável em função da localização, área e estado do imóvel. Não são considerados valores de ponto e luvas.

## 4.2 LOCALIZAÇÃO

A escolha do local e o espaço físico onde se pretende instalar a futura loja é uma decisão importante visto que, a mudança de um local para outro gera custos para a empresa e dificulta a localização para os clientes, uma vez que já conhecem a localização da loja.

Rizzi (1996, p. 41), enfatiza que o local onde deverá ser instalada uma franquia gera várias questões que devem ser consideradas:

Onde localizar sua franquia? Esta pergunta leva a uma série de considerações de capital importância, duas delas em especial. A primeira toca os aspectos técnicos de escolha de ponto, etapa da implantação da unidade em que você deverá contar com a experiência e o auxílio do franqueador. Às vezes será o caso de dar aproveitamento a um imóvel já possuído e que possa ser adaptado para instalação. Mas, atenção: se é requerido um ponto comercial com as características bem definidas, só dê preferência a sua propriedade se realmente, tanto aos seus olhos como aos da equipe do franqueador, ela estiver adequadamente localizada. Se não atender aos requisitos indispensáveis, procure outro lugar, sob pena de, provavelmente, arrepender-se depois, acompanhado de prejuízos.

O local deve oferecer uma infraestrutura necessária a seu negócio e ainda propiciar o seu crescimento, ter acesso facilitado aos clientes e fornecedores e permitir o escoamento de sua produção.

A aparência dos locais onde a atividade é exercida, do pessoal e do gerenciamento dos negócios, deve ser estabelecida pelo franqueador, a fim de assegurar a identidade de coisas, apresentação das pessoas e métodos de operação. (Fernandes, 2000, p. 133).

SCHWARTZ, (2003, p. 37) adverte:

Geralmente, uma franquia pode estar localizada num shopping center, numa rua ou galeria. Também é possível encontrar unidades em aeroportos, hospitais, estações de metrô, instituições de ensino, etc. Os aspectos locacionais de uma franquia são de extrema importância para seu sucesso. A decisão final quanto ao local (ponto) é, em geral, uma atribuição e decisão do franqueador envolvendo estudos mercadológicos e custos de ocupação (luvas e aluguel).

Se tratando de um agente financeiro, onde a concorrência é grande, atentar-se a esse ponto é muito importante. A exclusividade territorial é importante nesse caso. O ponto comercial deverá estar localizado entre as avenidas principais ou paralelas as principais da cidade escolhida pelo franqueado. Quanto à localização, ainda é imprescindível que a futura loja se localize próxima a agências bancárias, uma vez que é possível atender a alguns tipos de serviços bancários.

### 4.3 PLANO DE AÇÃO

Será necessário um plano de ação, pois, através dele o franqueado poderá acompanhar os resultados obtidos, organizar a execução das tarefas e direcionar um responsável para cada uma delas. O plano ajuda o franqueado a tomar decisões certas e que se ajuste a estratégia da empresa. O correspondente bancário e financeiro possui uma quantidade elevada de concorrentes. Acertar na estratégia, ter um eficiente sistema na prestação de serviços é o diferencial para se destacar entre os inúmeros concorrentes.

O objetivo do plano de ação da financeira será trabalhar para o crescimento da empresa, oferecendo possibilidades aos clientes.

#### 4.3.1 Divulgar o ponto

Período: Primeiros 30 dias após abertura da loja.

- Realizar telemarketing através das listas da base de clientes que a matriz tem disponível.
- Fazer uma pesquisa e mapear todos os Órgãos Públicos da cidade.
- Pesquisar os bairros onde há uma concentração maior do nosso público alvo.  
Objetivo: Divulgar para os clientes da base (Clientes Ativos) o Ponto de Atendimento e endereço para que possam fazer a aquisição ou a renovação do seu contrato.
- Durante as visitas aos órgãos públicos fazer uma divulgação objetiva, colar cartazes em lugares estratégicos divulgando nosso produto.

- Nos bairros se possível contratar uma empresa para distribuição dos panfletos em busca de público alvo, caso o franqueado julgue não necessário, também poderá ser entregue por funcionários da loja.

Fonte: dados obtidos da empresa Cash Financeira no ano de 2012.

#### **4.3.2 Focar as vendas na cidade**

Período: 30 a 90 dias

- Realizar reuniões com franqueador ou gerentes responsáveis duas vezes por mês para acompanhar o desenvolvimento do negócio.
- Estipular uma Meta de Venda a ser entregue no final do mês.
- Começar um trabalho de divulgação nas cidades vizinhas, visando à busca por novos clientes. Essa divulgação pode ser feita através de carros de som, Motos ou até Bicicletas com som.
- Intensificar as visitas junto em todos os Órgãos Públicos (os principais) em uma vez por semana e nas cidades próximas.
- Continuar com a panfletagem e divulgações nos bairros pelo menos uma vez por mês.
- Começar um trabalho de divulgação de rua a partir do dia 25 de cada mês até o dia 10. Essa divulgação pode ser feita através de panfletos e folders por algum colaborador da loja ou por terceiros.

Fonte: dados obtidos da empresa Cash Financeira no ano de 2012.

Objetivo desta etapa é focar nos clientes locais e das cidades vizinhas pensando o cumprimento da meta. Assim testar o potencial da cidade. Manter o nosso produto sempre ativo nas mentes das pessoas. Já o trabalho de divulgação de rua serve para o posicionamento da loja aos clientes das cidades vizinhas que vem ao comércio da local.

### 4.3.3 Parcerias

Período: 90 a 180 dias

- Aumentar significativamente as visitas nas cidades vizinhas.
- Propor para as Prefeituras a divulgação da nossa loja com panfletos em folha de pagamento, oferecendo oportunidade de empréstimos para os funcionários das prefeituras.
- Mapear as cidades próximas com potencial.
- Realizar uma pesquisa nessas cidades, descobrir quais possuem maior número de órgãos e funcionários públicos, aposentados e pensionistas.
- Partir para o cadastramento de representantes, parceiros e dar treinamento.
- Realizar treinamento em duas cidades por semana.
- Na cidade onde ela localizado franquias continuar com o trabalho de visitas nos órgãos públicos semanalmente.

Fonte: dados obtidos da empresa Cash Financeira no ano de 2012.

Objetivo: cadastrar parceiros, aumentar nosso volume de vendas para cidades da região, aumentar a carteira de clientes ativo contribuído para o crescimento da empresa. Manter sempre as visitas, divulgar nosso produto e onde está localizado nosso ponto de atendimento.

### 4.3.4 Ações junto à equipe

- Manter a equipe informada, negociar recursos junto aos superiores para que o trabalho flua.
- Mostrar ao grupo a que nosso negócio é bom e as vantagens das metas propostas.
- Recompensar e promover a equipe de acordo com o mérito.
- Nos dias úteis e dia de recebimentos de pagamentos por aposentados, foco na loja, no telemarketing e no atendimento. Nos demais dias utilizaremos uma tabela de visitas externas com o período e o setor a ser visitado.



- Definir o revezamento para cada órgão a ser visitado.
- Através do telemarketing efetivo, solicitar pelo menos cinco agendamentos com clientes de cada funcionário para o dia seguinte.
- Orientar e delegar as tarefas a serem cumpridas em dias de trabalho.

Fonte: dados obtidos da empresa Cash Financeira no ano de 2012.

#### **4.3.5 Ações para atingir as metas**

- Se o resultado dos trabalhos feitos não vier, souber a hora de mudar de estratégia. Focar por exemplo em um telemarketing mais agressivo, anunciar numa rádio, panfletar em frente aos bancos, mudar o foco das visitas, direcionar o representante para uma campanha mais agressiva, ir até o cliente.
- Encher a loja de balões como se fosse uma reinauguração para chamar a atenção das pessoas.

Fonte: dados obtidos da empresa Cash Financeira no ano de 2012.

As ações executadas serão avaliadas no decorrer do desenvolvimento, no que se refere principalmente quanto ao cumprimento dos prazos e metas atingidas.

#### **4.3.6 Relacionamento com Superior**

O relacionamento entre franqueador e franqueado deve ser uma relação firme e ambos com mesmo objetivo, com dinamismo, determinações, uma parceria séria para chegarem ao resultado. Deve haver uma dinâmica de trabalho com orientações, solução e esclarecimentos operacionais sempre voltadas para o mesmo objetivo. Com as coordenadas certas se podem montar uma estrutura certa para crescer.

Outras ações prioritárias será o comprometimento do franqueador com o franqueado em oferecer os melhores recursos, bem como, treinamentos, suporte a sistemas,

etc. para o desenvolvimento do ponto de atendimento e serviço de qualidade padrão aos futuros clientes.

#### 4.4 TREINAMENTO

O franqueado, após a aquisição da franquia, terá o direito de fazer um treinamento para um melhor entendimento do processo e rotina de trabalho que será implantado no novo empreendimento. Esse treinamento proporcionará ao empreendedor conhecer melhor a empresa e todo sistema de trabalho que ele deverá seguir no seu negócio. No treinamento o franqueado descobrirá quem é seu público alvo e como deverá ser tratado. Futuras contratações para o preenchimento do quadro de funcionários serão com pessoas educadas e com muita disposição. Além do treinamento o franqueado terá disponível em horário comercial todos os dias da semana um suporte on-line que será oferecido pelo franqueador, para que possa ser sanada as dúvidas que venham em sequência.

#### 4.5 PROCESSOS PARA ABERTURA DE LOJA

Nessa etapa o franqueador fica aguardando o seu futuro franqueado na conclusão do processo de locação do imóvel. Após a etapa da locação do ponto fica responsável o franqueado na preparação do imóvel para que esteja em perfeita condição de uso e ao franqueador a entrega dos materiais e dos móveis. É responsabilidade de o franqueador instalar de todos os materiais e móveis para o perfeito funcionamento da financeira. As mobílias serão instaladas nos padrões das demais lojas, as pinturas no imóvel também serão padronizadas de acordo com o layout fornecido pela matriz e instaladas pelo adquirente da franquia. O Franqueador tem a obrigação de após o fechamento do contrato de franquia definir um prazo e providenciar a entrega dos materiais e móveis ao franqueado.

A data de abertura da financeira ou a sua inauguração já deve estar marcada, uma vez que, atrasos nessa etapa compromete o andamento das operações do plano de

ação causando o descumprimento dos prazos para execução das tarefas, além de que, o aluguel do estabelecimento já está em andamento.

Dias antes da abertura o franqueador deverá contratar uma empresa de preferência local para fazer a divulgação de inauguração da nova loja na cidade. Esta divulgação poderá ser feita através de anúncios nas rádios e por carro de som. A equipe que ficará no atendimento dos clientes em loja receberá do franqueador uma lista com clientes da cidade que deverá ser convidados a vir prestigiar a inauguração.

Na inauguração durante todo o dia haverá um som ambiente com músicas típica e propaganda gravada também nos padrões da franquia. Será oferecido aos clientes e visitantes sucos, refrigerantes e mini salgados também ao longo do dia.

A caracterização de loja e o mesmo atendimento são fundamentais para que o consumidor sinta-se como se estivesse em qualquer outra unidade, tendo a mesma sensação de estar em um ambiente conhecido e recebendo o mesmo atendimento. O consumidor deve acreditar que esteja utilizando serviços de uma loja própria e que jamais esteja utilizando os serviços de uma unidade independente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi o de apresentar uma alternativa para se tornar dono do próprio negócio, com baixo investimento, no setor de serviços. É uma opção viável na atualidade da economia nacional, onde a cada ano que passa os números do setor estão mais favoráveis. Com isso, surgiu a ideia que consiste em transformar uma microempresa atuante no setor de serviços em uma franquia.

A proposta em ser uma franquia iniciou-se com a criação da segunda unidade de loja instalada em outra cidade. Embora essa unidade esteja localizada em uma cidade com uma população pequena, o trabalho inicial aplicado no local já é satisfatório para o início do negócio, porém ainda precisa ser acompanhado de perto, criando uma rotina de trabalho satisfatória em busca da realização dos resultados.

A oportunidade nesse modelo de negócio é promissora. Com um custo pequeno foi possível abrir uma unidade piloto e buscar a expansão do empreendimento. O objetivo é continuar atuando no setor de serviços financeiros, empréstimos e financiamentos, sempre buscando o crescimento, e num futuro próximo, talvez, se tornar um correspondente bancário autorizado de uma instituição financeira, como representante direta de uma agência bancária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FELTRIN, Luiz Edson ARTIGO; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; DODL, Alessandra Von Borowski. **Perspectiva e desafios para inclusão financeira no Brasil**: Visão de diferentes autores / Banco Central do Brasil. Brasília, 2009.

FERNANDES, LINA MÁRCIA CHAVES. **Do Contrato de Franquia** / Lina Márcia Chaves Fernandes. Belo Horizonte: Del rey, 2000.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**. São Paulo: Artmed, 2004.

FULGENCIO, PAULO CESAR. **Glossário Vade Mecum: Administração Pública, Ciências Contábeis, Direito, Economia, Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

GALLAGHER, LILIAN. **Planeje seu futuro financeiro: o guia sobre o investimento para multiplicar seu patrimônio** / Lilian Gallagher. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurship. BOOKMAN, 2008. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MARICATO, PERCIVAL. **Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares** / Percival Maricato. São Paulo: Senac, 2006.

MAURO, PAULO CESAR. **Guia do franqueado – Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007.

MAURO, PAULO CESAR. **Guia do Franqueador: Como Desenvolver Marcas Mundiais**. São Paulo: Nobel, 2006.

MAURO, PAULO CESAR. **Guia do Franqueador: Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007.

MERÍSIO, PATRICK. **Noções gerais de direito e formação humanística** / Patrick Maia Merísio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MILITELLI, MARCO AURÉLIO. **Franchising - Como tornar sua empresa uma franquia** / Marco Aurélio Militelli. São Paulo: Sebrae-SP, 1996.

PIMENTEL, CARLOS BARBOSA. **Direito Comercial: teoria e questões** / Carlos Barbosa Pimentel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PLÁ, DANIEL. **Tudo sobre franchising** / Daniel Plá. – Rio de Janeiro: Senac, 2001.

REIS, E. P.; ARMOND, A. C. **Empreendedorismo**. Curitiba: Iesde Brasil, 2012.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. G. **Gestão Estratégica do Franchising: Como construir Redes de Franquia de Sucesso** / Adir Ribeiro, Maurício Galhardo, Leonardo Marchi e Luis Gustavo Imperatore. São Paulo: Dvs Editora, 2011.

RIZZI, PLINIO MACHADO. **Franchising – Como adquirir uma franquia**. São Paulo: Sebrae-SP, 1996.

SCHWARTZ, JOSÉ CASTRO. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber** / José Castro Schwartz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SIMÃO FILHO, ADALBERTO. **Franchising - aspectos jurídicos e contratuais** / Adalberto Simão Filho. São Paulo: Atlas, 2000.

TEODORO, ANTONIO. **A Economia passada a limpo** / Antonio Teodoro. [Edição Kindle]. Editora 247 S.A. Abril de 2013 INTERNET

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

AMARAL, LUIZ HENRIQUE O. DO. ABF. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=204&codC=6&origem=artigos>, Acesso em 01/03/ 2013.

AMARAL, LUIZ HENRIQUE O. DO. ABF. Revista Franquia & Negócios. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/a-protecao-da-marca-o-ativo-mais-importante-da-franquia>, Acesso em 13/06/2013.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS PROMOTORAS DE CRÉDITO E CORRESPONDENTES NO PAÍS (ANEPS). Disponível em: <http://www.aneps.org.br>, Acesso em 02/06/2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Empréstimo e Financiamento. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?EMPRESTIMOEFINANCIAMENTOFAQ>, Acesso em 16/06/2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Empréstimos Consignados. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?consignadofaq>, Acesso em 16/06/2013.

CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL DE PROMOTORES DE CORRESPONDENTE-ANEPS, Disponível em: <https://www.certificacaoaneps.com.br/Public/Principios.aspx>, Acesso em: 16/06/2013.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Disponível em: [http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/guia\\_basico\\_de\\_marcas\\_e\\_manual\\_do\\_usuario\\_sistema\\_emarcas](http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/guia_basico_de_marcas_e_manual_do_usuario_sistema_emarcas), Acesso em 02/06/2013.

INSTITUTIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Disponível em: [http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/conheca\\_o\\_inpi](http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/conheca_o_inpi), Acesso em 08/06/2013.

MAURO, PAULO CÉSAR. ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Como ser um franqueado na área de serviços. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=22&codC=12&origem=artigos>, Acesso em 20/02/2013.

MICCIELI, CLAUDIO LUIZ, Como funcionam os Royalties e o Fundo de Propaganda de rede, ABF - Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=19&codC=3&origem=artigos>, Acesso em 01/03/2013.

REVISTA FRANQUIA & NEGÓCIOS - EDIÇÃO 47. ABF - Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/revista/interna.asp?CodA=158&CodAf=637&CodC=4>, Acesso em 20/02/2013.

RIO FRANCHISING BUSINESS. Disponível em: <http://www.riofranchisingbusiness.com.br/conteudo.php?id=15>, Acesso em 19/02/2013.

SEBRAE, Microfranquias faturam R\$ 3,9 bilhões em 2011, 2012. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/76-noticias/multissetorial/3111-microfranquias-faturam-r-3-9-bilhoes-em-2011>, Acesso em 13/06/2013.

SEBRAE, Taxas que Envolvem o Negócio. 2013. Disponível em: [http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn\\_fra\\_taxas.asp](http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_taxas.asp), Acesso em 01/03/2013.