

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

João Sondermann Espíndola

**A INSTALAÇÃO DE REDE FRANQUEADORA DE ALIMENTAÇÃO
INTERNACIONAL NO BRASIL SOB A ÓTICA FINANCEIRA E DE CAPACIDADES
ORGANIZACIONAIS**

Porto Alegre

2012

João Sondermann Espíndola

**A INSTALAÇÃO DE REDE FRANQUEADORA DE ALIMENTAÇÃO
INTERNACIONAL NO BRASIL SOB A ÓTICA FINANCEIRA E DE CAPACIDADES
ORGANIZACIONAIS**

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

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Porto Alegre

2012

João Sondermann Espíndola

**A INSTALAÇÃO DE REDE FRANQUEADORA DE ALIMENTAÇÃO
INTERNACIONAL NO BRASIL SOB A ÓTICA FINANCEIRA E DE CAPACIDADES
ORGANIZACIONAIS**

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

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Orientador - Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Tenho o privilégio de poder contar com a família e os amigos que qualquer um poderia sonhar. Sem eles eu não estaria aqui, mas tampouco haveria razão para querer estar. Serei eternamente grato ao carinho, suporte e inspiração recebidos.

Aos colegas e professores da UFRGS, sou profundamente grato pela parceria. Levarei esses aprendizados por toda a vida.

RESUMO

O presente trabalho é consequência de oportunidade de mercado que concretamente surgiu para um grupo de empreendedores brasileiros com expertise e longa trajetória no ramo de alimentação. O propósito, de introduzir no Brasil uma das mais bem sucedidas redes de alimentação rápida e saudável do mercado americano, cuja trajetória iniciou-se a mais de 30 anos e hoje está presente em quase 50 países, consiste na exploração da concessão da máster franquias da rede, competindo portanto na estruturação das operações de distribuição e logística, escolha, adaptação e treinamento de fornecedores, seleção, comercialização e treinamento de franqueados. Nesse cenário, esse estudo visa entender os desafios que a concretização dessa operação apresentam sob a ótica das capacidades, bem como identificar os prováveis retornos financeiros atrelados, considerando a ótica do franqueador, das lojas próprias necessárias ao início das operações e dos futuros franqueados. Em um sistema de franquias sustentável e perene é de fundamental importância que todas as partes envolvidas consigam atingir seus objetivos, pois não existe franqueador sem franqueados, e tampouco o oposto. Os métodos adotados para a consecução dos objetivos incluíram, entre outros, a coleta de dados acerca de prováveis receitas e despesas, orçamentos com prováveis fornecedores e análise de informações financeiras públicas de outras empresas do setor e de dados acumulados pelos empreendedores ao longo de sua trajetória. A análise dos resultados permite, sob a ótica das capacidades, melhor dimensionar os desafios que aguardam os empreendedores, e sob a ótica financeira, validar os investimentos necessários e o retorno obtido.

Palavras-chave: Capacidades empresariais. Viabilidade financeira. Franquias. Alimentação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVO GERAL	8
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	CAPACIDADES	9
2.1.1	Conceito de Firma, Organização e Empresa	10
2.1.2	Capacidade da Firma.	11
2.1.3	Capacidades Tecnológica, Operacional, Gerencial e Transacional	11
2.2	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	12
2.2.1	Método de Taxa Interna de Retorno (TIR)	13
2.2.2	Método de Valor Presente Líquido (VPL)	13
3	FRANQUIAS NO CONTEXTO BRASILEIRO	15
3.1	DEFINIÇÃO DE FRANQUIA	15
3.1.1	Análise das Franquias no Mercado Brasileiro	16
3.1.2	Histórico do Modelo de Negócios de Franquias no Brasil e no Mundo	18
3.1.3	Legislação e Contratos	20
3.1.4	Vantagens e Desvantagens da Atuação através de Franchising	20
4	MÉTODO DE PESQUISA	22
4.1	COLETA DE DADOS ACERCA DAS RECEITAS E DESPESAS DA OPERAÇÃO	22
4.2	CÁLCULO DOS INDICADORES FINANCEIROS	23
4.3	ANÁLISE DO MERCADO DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL	23
4.4	LEVANTAMENTO DE PROCESSOS NA OPERAÇÃO DE UMA FRANQUEADORA	23
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
5.1	CAPACIDADES DA FIRMA VERSUS OPERAÇÃO DA FRANQUIA E DA FRANQUEADORA	24
5.2	DESENVOLVIMENTO DAS OPERAÇÕES PRÓPRIAS E LANÇAMENTO DA MARCA	25
5.3	ASPECTOS OPERACIONAIS DAS LOJAS PRÓPRIAS	27
5.4	DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS E DOS PROCESSOS-CHAVE DA MASTER FRANQUIA E AS CAPACIDADES DA FIRMA	29

5.5	COMERCIALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS: ASPECTOS QUANTITATIVOS	32
5.6	PROJEÇÕES FINANCEIRAS	35
5.6.1	Descrição das Premissas e Projeções Financeiras dos Franqueados, por tipo de Loja, e Análise de VPL e TIR	35
5.6.2	Análise das Projeções Consolidadas da Rede	38
5.6.3	Descrição das Premissas e Projeções Financeiras e Análise de VPL e TIR das Lojas Próprias	41
5.6.4	Premissas de Projeções para as Lojas Próprias	43
5.6.5	Projeções de Receitas da Master Franquia	44
6	CONCLUSÃO	46
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXO A - LISTA DE CIDADES, PIB, POPULAÇÃO E PROJEÇÃO DE LOJAS	48
	ANEXO B - INVESTIMENTOS INICIAIS EM OUTRAS FRANQUIAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO	51
	ANEXO C - LEI DE FRANQUIAS, Nº 8.955 DE 1994, ARTIGO 3º	53

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa os desafios e oportunidades na implantação de uma rede de alimentação rápida e saudável já existente, com atuação em dezenas de países, no mercado brasileiro, especificamente para a região sul e estados de São Paulo e Mato Grosso. A oportunidade, surgida através de experiências prévias dos empreendedores no mercado de alimentação leva a crer que se trata de oportunidade com alto potencial de crescimento e retorno financeiro.

Não obstante tal crença, se faz necessário uma análise em profundidade, e este trabalho busca visualizar a questão sob a ótica financeira, mas também considerando os conceitos de empresa, firma e organização.

Sob qualquer ângulo que se analise, dado o caso concreto, é necessário considerar a natureza da oportunidade, qual seja, a constituição do negócio como franquia, em que se está considerando a obtenção da máster concessão para as mencionadas regiões, com posterior desdobramento em unidades franqueadas, a serem exploradas por outros empreendedores. Tal fato impacta toda e qualquer análise feita, de forma que as características dessas operações também são parte importante do presente estudo.

De forma geral, colaborar para antever os desafios e oportunidades dessa exploração comercial exigem uma ampla cobertura acadêmica, a qual pretendemos brevemente documentar.

O início e maturação da operação, que começa com a estruturação de lojas próprias e posteriormente através da comercialização de franquias, demanda alta competência administrativa, a qual exigirá não apenas a expertise acumulada pela equipe ao longo dos últimos anos, mas também o desenvolvimento de novas capacidades.

A oportunidade também vem a calhar no momento em que se percebe o crescimento do interesse por uma alimentação rápida e saudável, elementos que entendemos terem cada vez mais importância para o público consumidor. No entanto, o interesse do público consumidor é apenas o início de um longo caminho na criação de negócios bem sucedidos, de forma que a análise de questões operacionais, financeiras, de comunicação e estratégicas são de fundamental importância.

Inicialmente é preciso desenvolver fornecedores locais para a abertura de unidades próprias. Paulatinamente a isso inicia-se a estruturação da empresa franqueadora, cujo negócio não é como as unidades operacionais produzir refeições, mas sim comercializar e dar suporte ao crescimento da rede. A partir da operação das lojas próprias, é possível adquirir *know how* suficiente do modelo de negócios da franqueadora, estabelecendo os processos-chave e os procedimentos necessários para replicá-los com eficiência em seus franqueados.

Além disso, as operações próprias devem atuar como uma vitrine para divulgação da marca para o público em geral e, especificamente, para os potenciais franqueados. Por isso, as unidades iniciais devem estar localizadas em pontos estratégicos e de fluxo intenso de pessoas.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade de instalação de uma franqueadora de restaurantes de com tradicional marca americana nos estados da região sul, São Paulo e Mato Grosso, bem como os principais elementos e capacidades necessárias para o sucesso da operação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De forma detalhada o presente estudo pretende analisar os seguintes pontos:

- a) caracterizar o mercado de franquias de alimentação, em especial aos modelos de negócios adotados, concorrentes, potencial de expansão e crescimento;
- b) caracterizar o perfil da franqueadora e de suas operações, definindo a natureza do negócio, público-alvo, produtos e serviço e principais desafios a serem enfrentados;
- c) analisar tais desafios sob a ótica das capacidades da firma;
- d) verificar a viabilidade financeira do negócio a partir das análises realizadas, sob a ótica da franqueadora e franqueados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção analisaremos os principais conceitos necessários para uma eficiente análise do negócio ora estudado. Primeiramente esta seção apresenta os conceitos relacionados às capacidades da firma. Em segundo lugar, faz-se necessário uma compreensão do setor de franquias, com suas peculiaridades, maturidade no Brasil, vantagens e desvantagens. Feito isso, analisaremos os aspectos financeiros, nesse caso sob a ótica dos franqueados, das lojas próprias e da franqueadora.

2.1 CAPACIDADES

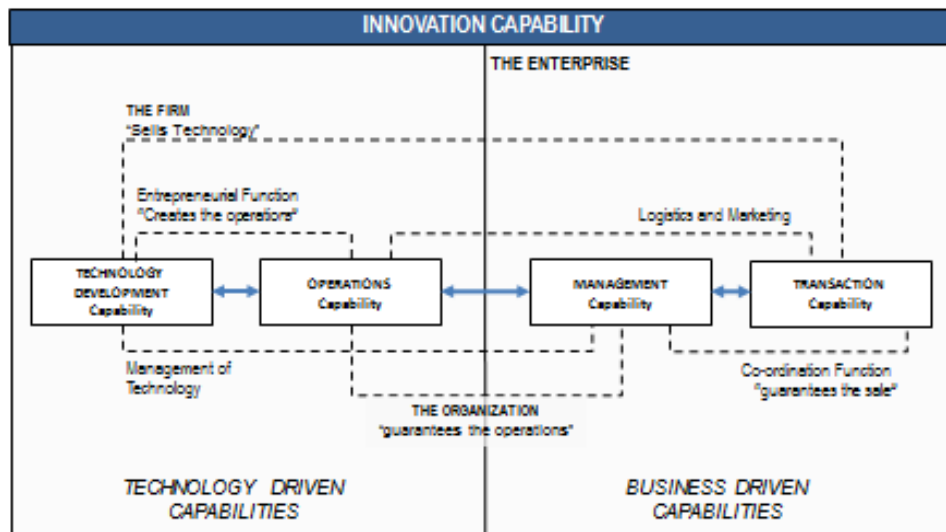
Todo e qualquer negócio, na medida em que busca sua instalação em um novo mercado, terá obrigatoriamente que buscar caminhos para seu sucesso, os quais não virão de uma simples replicação de modelos vencedores em outros países e culturas, mas de sua adaptação ao mercado alvo. A análise das capacidades das firmas se propõe a, primeiramente, entender seus conceitos e definições para que, em segundo momento, se possa analisar o impacto das mesmas no sucesso do empreendimento.

Cabe salientar que o modelo acima enfatiza a contribuição das capacidades da firma para inovação. No entanto, para o presente trabalho a visualização de um modelo de capacidades se mostra útil, não para um debate sobre inovação, mas sim para a própria viabilidade econômica de um negócio. A discussão sobre inovação em si não será abordada.

Enquanto agente que precisa sustentar-se economicamente, a firma precisa reunir um conjunto de capacidades que podem ser divididas em dois eixos. De um lado considera-se um eixo tecnológico, referente aos conhecimentos necessários para o desenvolvimento e operacionalização do empreendimento. De outro lado considera-se um eixo orientado aos negócios, referentes à coordenação dos recursos internos e comercialização dos produtos da firma.

Nesse sentido, sob a ótica de Zawislak et al (2012), um negócio pode ser analisado sob diferentes óticas, representadas pela figura abaixo, a qual explicaremos a seguir:

Figura 1 – Capacidade de inovação



Fonte: Zawislak et al (2012)

2.1.1 Conceito de Firma, Organização e Empresa

Todo negócio pode ser analisado por diferentes ângulos, seja através de uma ótica de mercado, considerando marcas e produtos, seja sob ótica da estrutura técnica de suporte, ou seja, a organização. Zawislak et al (2012) fazem uma distinção desses aspectos, separando três maneiras de entender um negócio, através dos conceitos de firma, organização e empresa.

O conceito de firma, em sentido amplo, segundo Zawislak et al (2012), é de um agente técnico-econômico que produz bens e serviços transacionados no mercado através de uma operação que busca minimizar custos, desenvolvendo-se ao longo do tempo em virtude de forças internas e externas. Tal definição leva em considerações dois pontos de fundamental importância: a firma existe unicamente pois é capaz de entregar valor ao mercado e, realiza tal função, através de uma estrutura técnica chamada de organização.

A organização, por sua vez, é conceituada pelos mesmos autores como a estrutura técnica responsável pela disponibilização de recursos, sejam eles humanos, materiais, energia e equipamentos, de acordo com uma tecnologia, como o conhecimento, métodos e práticas, para a produção e venda de bens e serviços que tenham valor. Portanto, conclui o mencionado autor que a organização é consequência necessária de qualquer firma.

Por fim, antes de adentrar na análise das capacidades, se faz necessário destacar que a empresa, no sentido desta análise, é a instituição legalmente instituída para a produção de bens e serviços. De forma conclusiva, é possível afirmar que a empresa pode existir de forma fictícia, mas a firma só se faz presente através da geração de valor para algum público.

2.1.2 Capacidade da Firma

Diversos estudos foram realizados acerca das capacidades ao longo dos últimos anos, sob diferentes nomenclaturas. Alguns desses, citados por Zawislak et al (2012), como *distinctive competencies*, *specific skills*, *invisibles assets*, *core competences*, *organizational capabilities*, etc. Todos esses, segundo os autores, referem-se a capacidades específicas que não permitem entender a firma como um todo. Ao mesmo tempo, é destacado na literatura que o sucesso de um empreendimento inovador está principalmente ligado ao desenvolvimento de tecnologia. Segundo Zawislak et al (2012) o desenvolvimento tecnologia não leva necessariamente a capacidade de inovação. Além da capacidade de desenvolvimento tecnológico, a firma precisa encontrar o balanço adequado entre outras capacidades para garantir a construção de valor e sua perpetuidade no mercado. As capacidades específicas portanto são as capacidades de desenvolvimento tecnológico, de operações, gerencial e transacional, cujo aprofundamento se dará no item a seguir.

2.1.3 Capacidades Tecnológica, Operacional, Gerencial e Transacional

As quatro diferentes capacidades, cujo soma em diferentes proporções cada firma parece conter em si, são determinantes para a efetiva capacidade da firma de garantir sua sustentação econômica ao longo do tempo.

A capacidade de desenvolvimento tecnológico, definida como o capacidade de gerar e gerir mudanças tecnológicas, permite a firma, segundo Gomel e Sbragia¹ (apud Zawislak et al (2012)), escolher e utilizar a tecnologia para propósito

¹ GOMEL, Márcia May, SBRAGIA, Roberto. A capacitação tecnológica e o desempenho exportador da indústria brasileira de software: o papel dos investimentos em P&D. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 1, n. 3, p. 60-73, ago. 2006.

estratégicos. Mesmo assim, se faz necessário destacar que as mudanças em si não geram valor, mas sim a perspectiva de fornecimento de soluções inovadoras ao mercado, que por sua vez tem íntima dependência de outra capacidade, a de operação.

Essa, por sua vez, pode ser simplificada como a capacidade de usar a tecnologia. Nesse sentido, essa habilidade está vinculada com a possibilidade de realizar a manufatura de bens ou a prestação de serviços em escala comercial. A interação dessas, por sua vez, é reconhecida como a capacidade gerencial, sendo a “maneira que a firma transforma o resultado tecnológico em um coerente arranjo operacional e transacional” (ZAWISLAK, 2012, p. 17, tradução nossa). Desta forma, o valor desta capacidade está na habilidade de organizar e integrar recursos de forma sistemática e coerente, reduzindo custos permitindo um melhor rendimento das operações, da tecnologia e da capacidade de entregar tal valor ao mercado, a capacidade transacional.

Essa, de forma objetiva, consiste em toda e qualquer ação tomada para que a firma reduza seus custos e esforços de marketing, descontos e de entrega. Com o aprimoramento de tal capacidade, a empresa passa a realizar negócios com melhores resultados, consolidando de fato sua natureza de firma.

O balanço adequado entre essas capacidades permite a sustentação da firma ao longo do tempo. No caso específico das franquias, podemos perceber uma divisão distinta do equilíbrio das capacidades, como será analisado a seguir.

Para o presente trabalho, em virtude da necessidade de gerar retornos financeiros no negócio, adicionalmente às características e condicionantes técnicos e operacionais, faz-se necessário antes da implementação um cuidadoso levantamento quanto às necessidades operacionais e seu potencial de retorno para viabilizar economicamente tal empreendimento. Nesse sentido, uma análise de viabilidade econômica-financeira é necessária, explicada na seção 2.2.

2.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Antes da realização de um investimento é necessário que se faça uma análise acerca do potencial retorno que esse poderá gerar. Não obstante a percepção empresarial ou a experiência acumulada demonstrarem que se trata de um esforço

válido, o próprio ato de analisar em maior profundidade gera reflexão acerca dos retornos possíveis.

No caso específico de um negócio de franquias se faz necessário observar a rentabilidade do negócio sob a ótica do franqueador, cuja receita é obtida através das comissões e taxas cobradas dos franqueados, das lojas próprias, necessárias para a criação dos padrões de operações que serão adotados pela rede, e dos próprios franqueados, cuja rentabilidade e bom retorno financeiro são peça chave para a sobrevivência e perpetuação do negócio.

2.2.1 Método de Taxa Interna de Retorno (TIR)

A análise de um investimento sob a ótica da Taxa Interna de Retorno baseia-se na busca da taxa que faz com que o VPL do projeto seja igual a zero. Com isso, se pode concluir que valor de gastos realizados equivale ao lucro trazido a valor presente.

Tendo tal consideração em mente o avanço será recomendado em caso de projetos cuja TIR é maior que o retorno minimamente exigido, ou entre diversos projetos, aquele que tiver a maior TIR.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), a dificuldade no uso da TIR surge quando os fluxos de caixa de determinado projeto não são convencionais, ou quando dois projetos têm de ser comparados. No segundo caso, a comparação de TIR dos projetos pode levar ao engano, visto que determinado projeto pode inclusive ter TIR superior, mas sua análise, sob a ótica do VPL, ser inferior, o que represente que o projeto com VPL superior traz de fato um retorno financeiro maior.

Na análise em tela não se tratam de análises excludentes, mas de verificar se o retorno das diferentes operações supera o retorno mínimo esperado, em cada uma das três linhas objeto da análise.

2.2.2 Método de Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), o Valor Presente Líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento. Sendo um dos métodos mais comumente adotados na análise de investimentos, o VPL exige que sejam estimados os retornos esperados de uma determinada

operação, ou seja, que sejam determinados o fluxo de caixa descontado de determinado negócio.

O cálculo do VPL deve ser feito considerando-se para o momento zero todos os resultados de caixa, descontá-los a taxa de juros considerada como livre de risco, e realizar a soma desses valores. Caso tal operação resulte positiva conclui-se por um retorno acima da taxa livre de risco. Por outro lado, caso tal taxa apresente-se negativa se pode afirmar que o negócio, sob esta ótica não é interessante.

No caso em tela, a experiência da master franqueadora em diversos países do mundo, e a experiência da franqueadora brasileira em operações de alimentação rápida no Brasil, permitem realizar tal análise com relativa facilidade, mesmo que a operação desejada ainda não tenha feito sua estreia no Brasil.

3 FRANQUIAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

O mercado brasileiro tem sido generoso na recepção de redes de franquia estrangeiras e na criação de bem sucedidas redes nacionais. A seguir destacaremos brevemente o conceito de franquia adotada nesse estudo, o desenvolvimento das redes ao longo do tempo, sua origem histórica e atual panorama do mercado brasileiro.

3.1 DEFINIÇÃO DE FRANQUIA

O conceito de franquia no Brasil pode ser olhado por seu aspecto legal, conforme veremos adiante, mas também por seu aspecto prático. Considera-se uma franquia a operação, empresarial ou não, em que ocorre a expansão dessa rede através de um nome e práticas comuns, havendo colaboração mútua e contínua entre as partes para a manutenção e aprimoramento do negócio.

O franqueador cede para o franqueado orientações, uso de marca, know-how, acesso a fornecedores e sistemas, entre outras coisas, tendo por contrapartida um benefício financeiro. Trata-se de relação que, caso bem montada e operada, gera benefícios para todas as partes, pois permite maior expansão ao desenvolvedor desse know-how e redução do risco, das incertezas e do aprendizado inerente ao desenvolvimento empresarial para o franqueado.

Cherto em seu livro acerca da matéria define a franquia nas seguintes palavras:

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

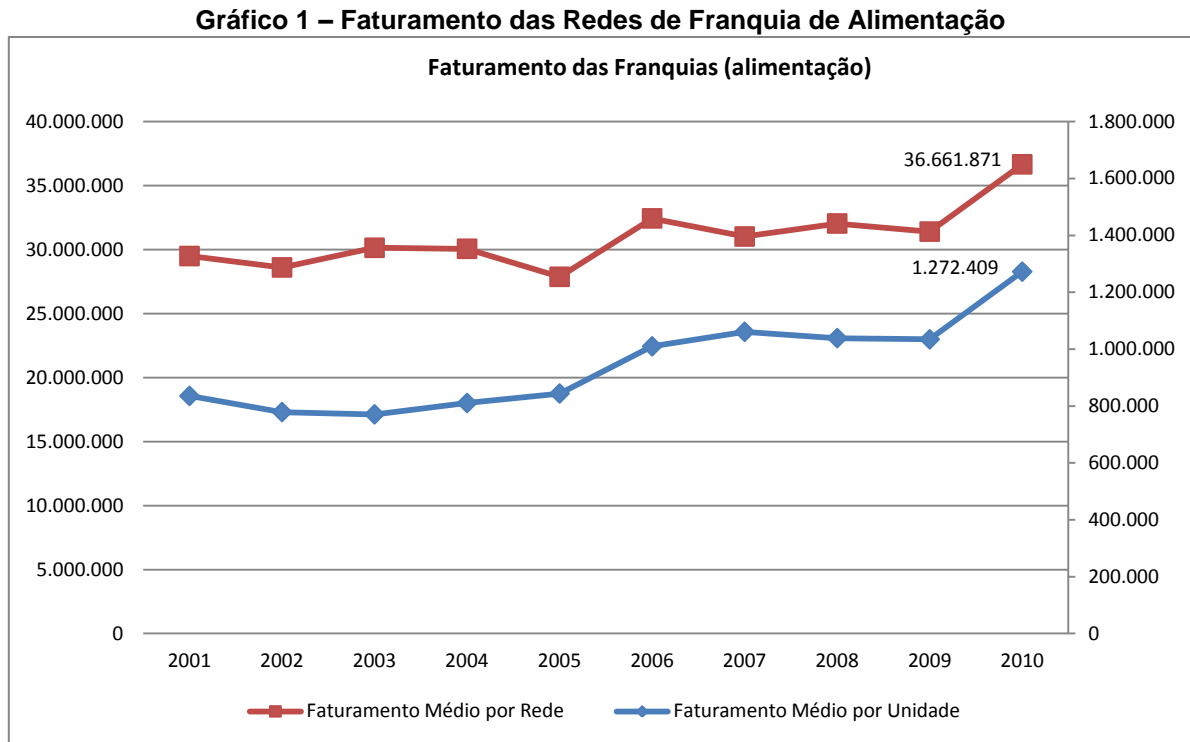
deverão ser utilizados pelo franchisee (franqueado) no controle de seu estoque, passando pela orientação no que diz respeito à elaboração de cash flows e aplicação de recursos e incluindo até mesmo o treinamento do próprio franchisee (franqueado) e de seu pessoal. (CHERTO, 1988, p. 4).

3.1.1 Análise das Franquias no Mercado Brasileiro

Com a estabilização da economia ocorrida a partir da segunda metade da década de 90 e com a redução dos riscos políticos caracterizada após as eleições presidenciais de 2002, o Brasil entrou em um ciclo de forte crescimento econômico e de desenvolvimento social. Aproveitando a valorização das commodities dos últimos anos, o país conseguiu formar uma nova classe média emergente que constitui um mercado interno pujante e em franca expansão. A obtenção do investment grade pelas agências de classificação de risco, o projeto de realização da Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, são as chancelas internacionais do desenvolvimento brasileiro, tornando-o um país atrativo para investimentos estrangeiros.

Essa evolução do país se reflete no setor de franquias, que obteve como um todo um faturamento de R\$75,987 bilhões em 2010, e em especial nas redes do segmento de alimentação, que representam 20,11% do volume total do setor. O faturamento do segmento de alimentação mais do que quadruplicou de 2001 para 2010, ocorrendo no último ano um aumento de 39,9%. Em termos de número de redes do segmento, havia 113 em 2001, número que saltou para 417 em 2010. No mesmo período, o número de unidades triplicou, passando de 3.989 para 12.015 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, [entre 2011 e 2012]).

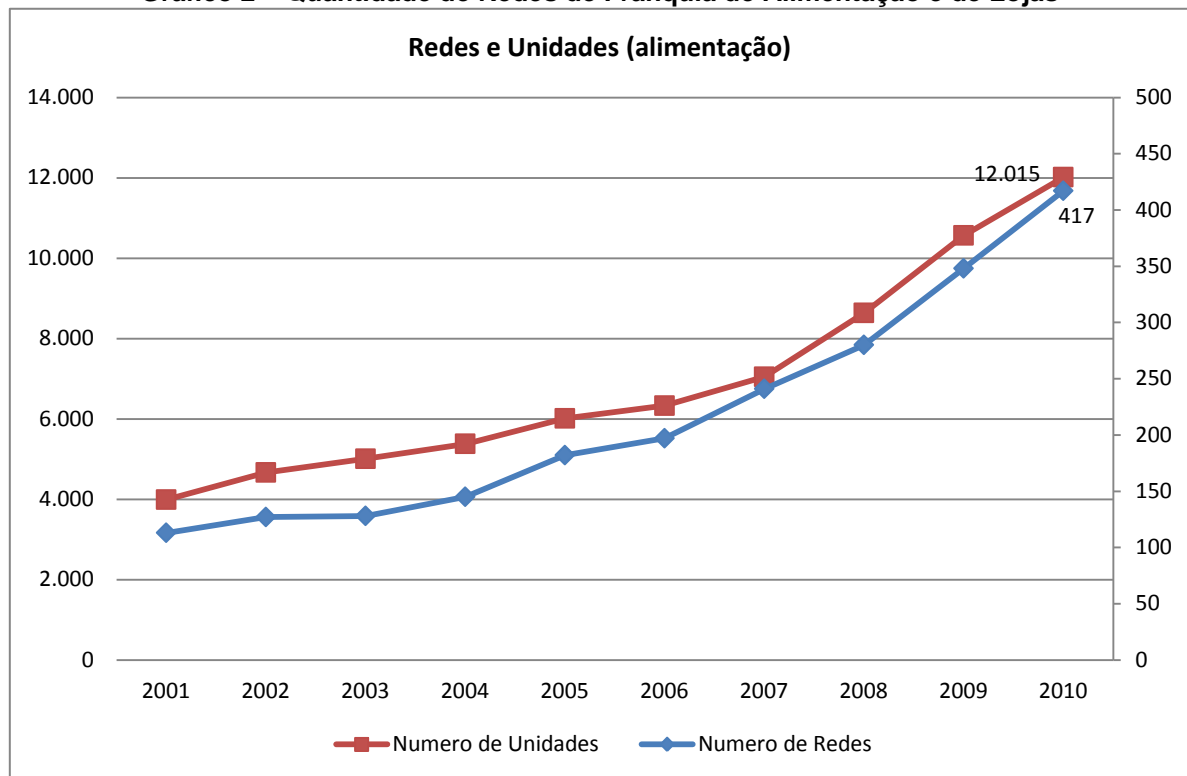
O faturamento médio das redes e das unidades de franquias do setor também aumentou no período, inclusive no conceito de mesmas lojas, dado que o crescimento do faturamento foi superior à abertura de novas lojas. Os gráficos a seguir apresentam a variação desses indicadores no período.



Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Franchising ([entre 2011 e 2012])

Essa significativa presença das redes de franquias de alimentação pode ser constatada pela força de algumas delas. As redes de maior presença no Brasil são: Bob's (750 unidades), Subway (619) e o McDonald's (616) (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, [entre 2011 e 2012]).

Entretanto, na história do setor existem diversos casos de marcas internacionais que enfrentaram dificuldades ao entrar no país. Marcas como KFC, Pizza Hut e Arby's, por exemplo, não conseguiram repetir no Brasil o sucesso das suas operações norte-americanas. A própria Subway, que hoje desponta como uma rede em forte expansão, chegou ao país em 1993 e, em 2002 havia apenas duas das 38 lojas que haviam sido abertas ainda em operação. Foi necessário estruturar uma nova estratégia de crescimento adaptado ao mercado local para que a empresa conseguisse se expandir de modo sustentável. Mesmo assim, é possível perceber que o setor vive um momento de crescimento, conforme indica o gráfico de expansão do setor (gráfico 2):

Gráfico 2 – Quantidade de Redes de Franquia de Alimentação e de Lojas

Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Franchising ([entre 2011 e 2012])

3.1.2 Histórico do Modelo de Negócios de Franquias no Brasil e no Mundo

O desenvolvimento do conceito de franquia começa a tomar impulso no final do século 19, nos Estados Unidos, quando Singer Sewin Machine Company dá início a concessão de unidades franqueadas de forma a aumentar a capilaridade de suas operações. Sem os recursos necessários para expandir-se através de operações próprias, a solução encontrada foi procurar parceiros que pudessem fazer isso em nome dessa (CHERTO, 1988).

Alguns outros casos desenvolveram-se ao longo das próximas décadas, inclusive realizados por empresas cujo renome perdura até hoje, como GM e Coca-Cola, até que, na década de 1950, o McDonald's dá novo impulso e evolução a este tipo de negócio ao desenvolver o que foi denominado de Business Format Franchising (BFF).

Através da análise dessas operações, se pode perceber uma evolução no modelo de operação, de forma que Schneider et al. (1991) identifica inclusive diferentes gerações de operações de franquia, quais sejam:

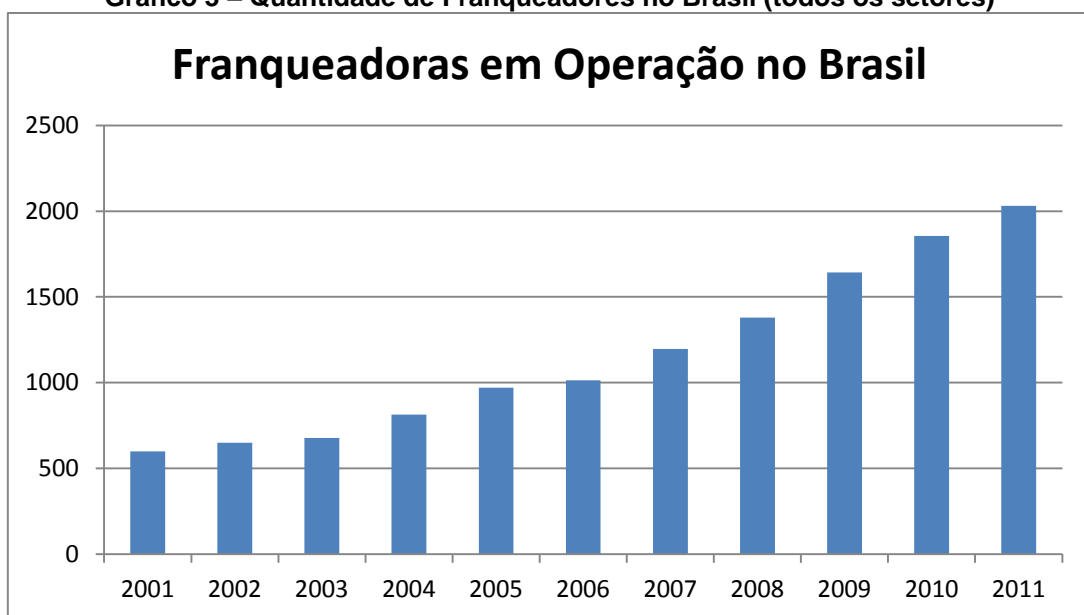
Primeira Geração: franqueado carente de orientação e apoio, além de práticas e processos não padronizados. Consiste basicamente em fornecimento e uso da marca;

Segundo Geração: aumento do apoio aos franqueados, bem como da exigência de que sejam atendidos diferentes padrões de operação, de forma a garantir uma unidade das redes;

Terceira Geração: criação de padrões rígidos de operação, como aplicado pelo McDonald's em seu BFF, na qual o suporte ao franqueado vai inclusive além do próprio fornecimento de produtos e serviços, mas também em processos estratégicos da sua unidade, como a escolha de pontos, expansão, etc. Ocorre nesse momento uma centralização de diversos processos, com uma atuação por parte do franqueador em áreas como comunicação, pesquisa e desenvolvimento, etc.

No Brasil as franquias tem desenvolvidos constantemente desde a década de 1960, com exponencial crescimento nos últimos anos.

Gráfico 3 – Quantidade de Franqueadores no Brasil (todos os setores)



Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Franchising ([entre 2011 e 2012])

O número de empresas franqueadoras, conforme destacado pela ABF, tem crescido fortemente, a tal ponto que a Feira de Franchise da ABF 2012 foi considerada a maior do mundo no setor.

3.1.3 Legislação e Contratos

O Brasil dispõe de regulação específica para as franquias, através da Lei 8.955 de 1994, denominada Lei de Franquias. Essa lei disciplina condições para que uma operação comercial possa de fato ser considerada franquia, podendo a partir daí de fato beneficiar-se dos benefícios dessa natureza, os quais veremos mais adiante nesse trabalho.

O texto da Lei define como franquia empresarial, em seu artigo 2º:

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. (BRASIL, 1994, não paginado).

Além disso, a Lei também determina que, no mínimo 10 dias antes da implementação de qualquer franquia deve ser fornecido ao interessado uma Circular de Oferta de Franquia, cujo objetivo é exatamente informar acerca de diversas condições basilares para o positivo desenvolvimento do negócio, garantindo que o franqueado tem acesso a informações de suma importância. O artigo 3º, o qual consta do Anexo C deste trabalho, elenca uma série de informações que deverão ser fornecidas ao potencial franqueado, como questões financeiras, societárias, comerciais, características operacionais, requisitos técnicos, investimentos necessários e retorno potencial, entre outros tópicos. Visa, com isso, não permitir que o interessado embarque em qualquer aventura, estando plenamente consciente dos desafios e perspectivas que constam no horizonte do negócio.

3.1.4 Vantagens e Desvantagens da Atuação através de Franchising

A atuação através do modelo de franquias traz vantagens e desafios para todas as partes envolvidas. Conforme material publicado pelo SEBRAE, principal, entidade de apoio ao micro e pequenos empresários do país, sob a ótica do franqueador é possível destacar como principais vantagens a expansão possível com menos recursos e com uma equipe completamente engajada no sucesso do negócio (o franqueado, cujo resultado depende disso), a diluição dos custos fixos em número maior de operações e a possibilidade de concentrar-se na melhoria dos

produtos e serviços, enquanto o atendimento ao cliente final fica a carga de uma terceira parte.

Gigliotti destaca, além das vantagens acima elencadas que:

quando o aspirante a empreendedor compara a alternativa de abrir um negócio com conceito próprio com a possibilidade de comprar uma franquia, reconhece nesta última algumas vantagens. Através do modelo de franquia - e pressupondo que a transferência de conhecimento se efetiva - há um encurtamento da curva de aprendizagem pela superação imediata de várias barreiras à entrada pela apropriação das experiências vividas pelo franqueador (GIGLIOTTI, 2010, p. 5).

Ou seja, a franquia passa a ser não apenas um facilitador, mas também uma forma de reduzir o risco a que se expõem os empreendedores.

Tais benefícios, no entanto, vêm acompanhados de desafios. Os resultados obtidos obviamente têm de ser compartilhados entre as partes. Não é possível a manutenção de uma relação de franquia de longo prazo quando uma das partes não obtém resultados satisfatórios. É preciso saber ouvir o franqueado, aceitando seus pontos de vista e contribuições. Além disso, o poder de execução vai apenas até certo ponto, sendo a operação realizada pelo franqueado, que, mesmo que obrigado a seguir padrões, coloca sua personalidade no negócio.

Sob a ótica do franqueado, o SEBRAE destaca como principais benefícios a diluição de seu risco, na medida em que recebe uma experiência, produtos e serviços já testados e validados no mercado, o acesso a uma cadeia de fornecimento a preços mais acessíveis e, normalmente, o acesso a uma legislação tributária benéfica, visto que, quando em pequena escala pode beneficiar-se do SIMPLES, sistema tributário cuja economia é relevante. Igualmente, também o franqueado tem alguns desafios, como a obrigação de atentar a determinados procedimentos, mesmo que eventualmente em desacordo, eventual carência de suporte em determinadas áreas e uma ingerência no rumo de seus negócios.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Considerando o objetivo do presente trabalho de analisar a viabilidade econômico da operação da master franquias o método escolhido foi o cálculo e a análise dos indicadores financeiros cabíveis. Para que fosse possível realizar tais cálculos, no entanto, se fez necessária a simulação das diferentes operações, de forma a estimar os retornos esperados.

4.1 COLETA DE DADOS ACERCA DAS RECEITAS E DESPESAS DA OPERAÇÃO

A coleta dos dados necessária para a análise inclui a estimativa dos diferentes insumos e despesas necessárias a execução do negócio, considerando-se para tanto as operações próprias como a parte administrativa da franqueadora. É necessário considerar aí uma operação padrão de alimentação, com seu investimento imobiliário, obras civis, equipamentos e mobiliário, contratação e treinamento de equipe, entre outros.

Sob a ótica da franqueadora se faz necessário estimar o investimento em instalações administrativas, pessoal técnico que dará apoio às operações, investimento em construção da marca e comunicação, esforços comerciais na venda das franquias, etc.

Por fim, é preciso estimar as receitas esperadas, considerando-se diferentes portes de lojas que pretende ter, através da expectativa de clientes que serão atendidos, precificação dos produtos e ticket médio obtido. Com isso se pode estimar o retorno por unidade.

Tais informações foram obtidas em sua maioria através da análise de informações obtidas em operações comerciais cuja natureza é bastante semelhante a operação objeto desse estudo, em operações semelhantes já desenvolvidos pelos grupos empresariais que analisam a presente oportunidade, através de orçamentos com fornecedores potenciais e da análise de informações financeiras de empresas do segmento, especificamente McDonald's. Com isso, tornou-se viável a análise dos dados, permitindo que os mesmos sejam considerados fidedignos.

Por fim, a utilização desses dados e a soma dessas unidades multiplicada pelas diferentes taxas que competem a franqueadora permitirá estimar as receitas

que essa terá, que, contrastadas com seus custos de operação, demonstrarão o retorno da franquia.

4.2 CÁLCULO DOS INDICADORES FINANCEIROS

Realizado através do Microsoft Excel, o cálculo dos indicadores nesse formato permite melhor compreensão dos fatos, bem como uma série de simulações de cenários que podem vir a tornar o negócio atrativo, estimando-se reduções nos custos ou aumentos nas receitas que podem ser considerados plausíveis ou definidos como metas para viabilizar a operação.

4.3 ANÁLISE DO MERCADO DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL

O mercado de *shopping centers*, um dos pontos importantes no crescimento da rede, foi analisado através de dados e informações disponibilizados pela principal entidade do setor, a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE).

4.4 LEVANTAMENTO DE PROCESSOS NA OPERAÇÃO DE UMA FRANQUEADORA

A análise dos processos necessários a operação de uma franqueadora foi possível através da consulta de materiais disponibilizados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) e da expertise advinda da operação de negócios semelhantes a rede objeto desse estudo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados desse estudo são neste capítulo apresentadas e discutidas, com a demonstração dos custos e receitas obtidos na operação, de forma que se possa avançar com clareza na análise da viabilidade financeira, concomitantemente com a análise das capacidades envolvidas nas respectivas ações.

Tais esforços apresentam uma parte dos desafios vinculados a capacidade gerencial da empresa, na medida em que exigirão uma constante interação entre as capacidades de operações, para que as lojas sejam abastecidas e operem de acordo com os mais altos padrões de qualidade e segurança alimentar, de desenvolvimento tecnológica, através do desafio de introduzir novos produtos no paladar do público consumidor, e transacional, em virtude do complexo processo comercial demandada pela rápida e efetiva criação de uma rede de franquias.

5.1 CAPACIDADES DA FIRMA VERSUS OPERAÇÃO DA FRANQUIA, MASTER-FRANQUIA E DA FRANQUEADORA

O presente estudo permitiu compreender que todos os entes que participam desse negócio tem em si, com maior ou menor relevância, a presença de cada uma das capacidades supra mencionadas. No entanto, é possível perceber que na relação em tela, cada ente tem capacidades que são dominantes, que derivam da própria natureza da relação jurídica e comercial que é a franquia.

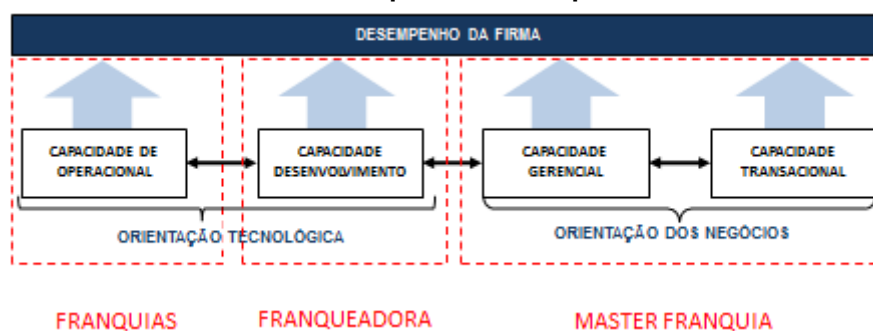
Nesse sentido, a franqueadora como criadora da marca, produtos e processos principais, tem a responsabilidade de liderar o desenvolvimento tecnológico, realizando a criação e melhoria de produtos e processos. Esse conhecimento, juntamente com a marca desenvolvida, são concedidos à máster franquia, que fará a exploração em um território específica, no caso objeto desse estudo as regiões já previamente mencionadas.

A máster franquia, de posse dessa capacidade de desenvolvimento recebida da franqueadora, tem a missão de comercializar franquias e gerenciar os franqueados, garantindo que os padrões de qualidade e operação estão sendo seguidos. Fica evidente o destaque às capacidades transacionais e gerenciais.

Por fim, o franqueado tem a responsabilidade de operar o negócio junto ao cliente final, o que por si evidencia predominância da capacidade operacional em seu dia-a-dia.

Essa divisão de responsabilidades em sentido amplo, mesmo que todos tenham sob sua agenda todas as capacidades, permite retratar essa realidade através de uma adaptação da figura 1 previamente apresentada, da seguinte forma:

Figura 2 – Adaptação do diagrama de capacidade de inovação para a relação de Franqueadora, Master Franqueado e Franqueados



Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 DESENVOLVIMENTO DAS OPERAÇÕES PRÓPRIAS E LANÇAMENTO DA MARCA

A implementação da Master Franquia da rede no Sul do Brasil passa, em um primeiro momento, pelo desenvolvimento das operações próprias dos empreendedores. A partir da operação de tais lojas, será possível adquirir *know how* suficiente do modelo de negócios, estabelecendo os processos-chave e os procedimentos necessários para replicá-los com eficiência em seus franqueados.

Além disso, as operações próprias devem atuar como uma vitrine para divulgação da marca para o público em geral e, especificamente, para os potenciais franqueados. Por isso, as unidades iniciais devem estar localizadas em pontos estratégicos e de fluxo intenso de pessoas.

O planejamento compreende a abertura de 10 unidades próprias nas principais cidades de atuação da Master Franquia em um período de 6 meses. Essa quantidade de lojas permite razoável escala na aquisição de insumos e equipamentos, sendo portanto base para o crescimento e estruturação do crescimento previsto e formação da rede de fornecedores necessários para a operação. Antes da inauguração das primeiras lojas, estima-se um período de 90 dias após a assinatura do contrato para montagem e treinamento da equipe,

negociação dos pontos comerciais e execução das obras. A tabela a seguir apresenta o cronograma desse desenvolvimento. É importante ressaltar que o prazo para negociação dos pontos é sujeito a variações, preocupação que deve ser reforçada diante do quadro de extremo aquecimento do mercado imobiliário brasileiro. Mesmo assim, tendo em vista a necessidade de um cronograma é possível considerar os seguintes prazos:

Quadro 1 – Cronograma estimado de abertura de lojas próprias

Milestones*	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Assinatura do Contrato	X								
Montagem e Treinamento da Equipe	X								
Negociação do Ponto das Lojas Iniciais	X	x							
Obras para Primeiras Lojas		x	x						
Inauguração São Paulo (SP)				2			3		
Inauguração Porto Alegre (RS)					1			1	
Curitiba (PR)						1			1
Florianópolis (SC)									1

*Considera-se que os fornecedores principais já tenham sido desenvolvidos pelo grupo empresarial responsável pela operação da Master Franquia da região Norte do Brasil.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Adicionalmente ao cronograma, considerando os objetivos estratégicos da abertura de lojas próprias, e através da expertise dos empreendedores nos mercados alvo, foi realizado o seguinte mapeamento de pontos comerciais desejáveis para abertura das lojas próprias e capacidade transacional.

Pelo conhecimento que os empreendedores tem do mercado imobiliário dessas regiões, é possível projetar possíveis pontos comerciais a serem avaliados para a implementação das primeiras operações:

Quadro 2 – Mapeamento de pontos potenciais para as lojas próprias

Local	Potencial Ponto Comercial	Descritivo
São Paulo (SP)	Shopping Morumbi	Considerado pela revista Veja o melhor shopping de SP. Zara, Starbucks e Fnac abriram suas primeiras lojas no Brasil nesse shopping. Shopping para classe média-alta.
São Paulo (SP)	Shopping Eldorado	Shopping de maior movimento da zona oeste/sul de SP. Mix de operações para classe média-alta.
São Paulo (SP)	Shopping Center Norte	Segundo maior shopping de SP. Cerca de 500 lojas, localizado na via de maior fluxo de SP (Marginal Tietê).
São Paulo (SP)	Av. Paulista	Considerado um dos principais centros financeiros da cidade, concentra grande fluxo de pessoas diariamente.
São Paulo (SP)	Aeroporto de Guarulhos	Aeroporto mais movimentado da América Latina.
São Paulo (SP)	Bourbon Shopping SP	Inaugurado em 2009 e situado na zona leste de SP é um dos shoppings mais modernos de SP. Shopping para classe media-alta.
São Paulo (SP)	Shopping Analia Franco	Shopping de ótimo padrão, localizado na zona leste de SP, com um mix de 240 lojas.
São Paulo (SP)	Shopping Aricanduva	Localizado Na Grande SP, é o maior centro comercial da América Latina, com um mix de 570 lojas.
São Paulo (SP)	Shopping Ibirapuera	Localizado na zona sul de SP, possui 3 praças de alimentação e um fluxo de

		80 mil pessoas por dia.
São Paulo (SP)	Bairro Moema	Um dos bairros mais nobres de SP, onde residem apenas pessoas de classe média-alta e alta. Excelente site para colocar a primeira loja de rua, pois circulam por ali os maiores formadores de opinião de SP.
Curitiba (PR)	Shopping Mueller	Localizado próximo ao centro de Curitiba, é o shopping mais tradicional da cidade. Almoço tem um fluxo intenso de pessoas.
Curitiba (PR)	Shopping Barigui	Shopping mais moderno de Curitiba, com um mix de quase 300 lojas. Mais voltado para classe média e alta.
Curitiba (PR)	Shopping Curitiba	Segundo shopping mais antigo da cidade, passou por um processo de revitalização e hoje é considerado o mais bonito da cidade.
Curitiba (PR)	Shopping Estação	Centro de grande fluxo de pessoas de classe média. Povo da cidade de Curitiba é conhecido por gostar muito de shoppings.
Curitiba (PR)	Shopping Paladium	Maior shopping de Curitiba. Voltado para classe média.
Porto Alegre (RS)	Shopping Iguatemi	O mais tradicional e mais movimentado shopping de Porto Alegre.
Porto Alegre (RS)	Shopping Praia de Belas	Shopping próximo ao centro da cidade, o que proporciona um movimento de almoço fantástico.
Porto Alegre (RS)	Barra Shopping Sul	Shopping mais recente da cidade, tende a disputar com o Iguatemi o posto de mais movimentado da cidade nos próximos anos.
Porto Alegre (RS)	Shopping Total	Mais focado na classe média, tem movimento excelente tanto nos dias de semana como finais de semana.
Porto Alegre (RS)	Shopping Bourbon Ipiranga	Case de sucesso na cidade em relação a operações de alimentação. Maior venda por metro quadrado dos shoppings da cidade.
Florianópolis (SC)	Shopping Iguatemi	Shopping mais moderno de Florianópolis, com excelente mix de operações.
Florianópolis (SC)	Floripa Shopping	3º maior shopping da cidade, localizado na via de acesso as principais praias da cidade.
Florianópolis (SC)	Shopping Beira Mar	Shopping mais tradicional de Florianópolis, localizado no hub principal da cidade, via de passagem para as melhores praias da cidade.
Florianópolis (SC)	Lagoa da Conceição	Ponto turístico de Florianópolis. Concentra as melhores opções de bares e restaurantes da cidade.
Campo Grande (MS)	Eldorado Campo Grande	Maior shopping da capital do Mato Grosso Du Sul

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando o aquecimento do mercado imobiliário brasileiro, conforme destacado por Marcos Hirai (2012) em artigo para a Bittencourt Consultoria, os Shoppings já estabelecidos, em locais onde não há oferta de terrenos e com alta densidade populacional, continuarão pressionando os valores de locação para cima, não obstante a quantidade de novos shoppings em construção.

Tal condição será um desafio adicional à capacidade transacional da empresa. Posiciona-se como líder de mercado, com amplo sucesso em outros mercados, pode facilitar a obtenção de bons pontos e reduzir os custos transacionais, como preconiza a própria capacidade.

5.3 ASPECTOS OPERACIONAIS DAS LOJAS PRÓPRIAS

Além da definição dos pontos comerciais, é importante destacar outros aspectos operacionais das lojas próprias. A busca, negociação e contratação de fornecedores, considerando o fato da Master Franquia da região Norte do Brasil já

estar sendo desenvolvida, deve permitir que os principais fornecedores de insumos já estarão disponíveis quando da inauguração das lojas próprias. Pelo seu histórico no setor, os empreendedores já possuem uma relação estabelecida com os principais fornecedores nacionais de alimentos e bebidas, como a Martin Brower, Marfrig, Sadia, FSB, Opera Ganache, Netuno, Ambev, Vonpar e FEMSA. Para os pães e hortifrutigranjeiros, que possuem um menor tempo de estocagem, os empreendedores também possuem fornecedores definidos em São Paulo e no Rio Grande do Sul, prontos para operar em grande escala.

Outro dos grandes desafios encontrados, o desenvolvimento de uma equipe para a condução das operações próprias se beneficiará da equipe gerencial dos empreendedores, com envolvimento direto dos principais acionistas durante o setup da operação. Os funcionários de operação serão selecionados utilizando os processos de recrutamento e seleção de pessoal já existentes nas operações atualmente realizadas pelos empreendedores. Também há a possibilidade de ser feita a realocação de gerentes das operações já existentes no grupo.

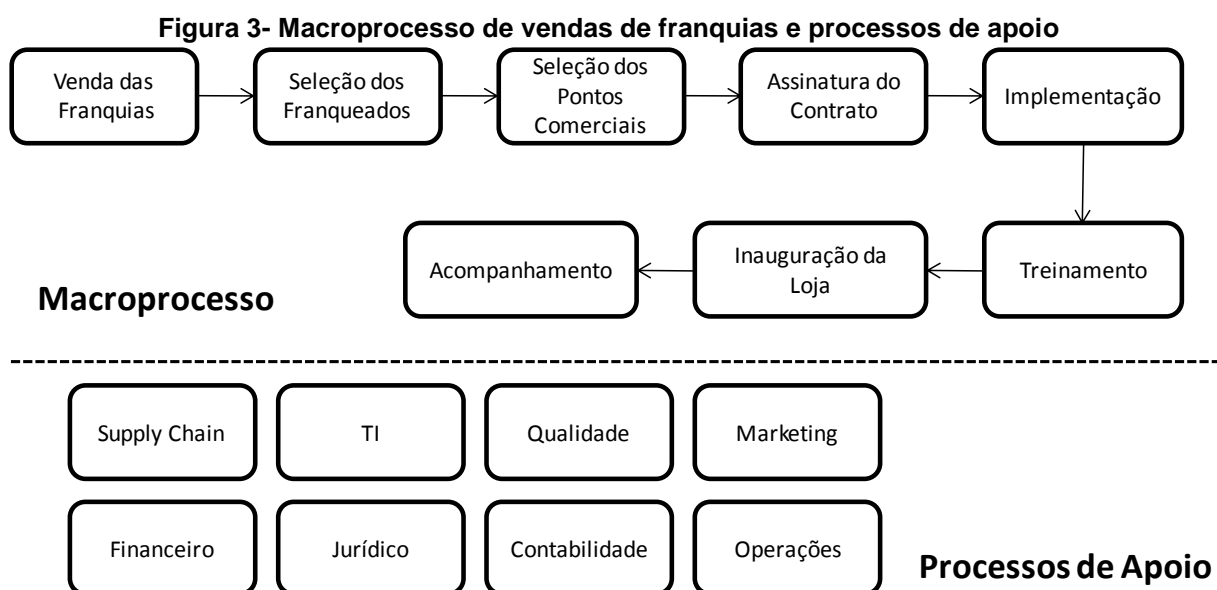
O desenvolvimento de estratégias de Marketing, com uma rede inicial de estabelecimentos ainda pequena, não justifica investimentos em mídia de massa (Outdoor e TV), sendo a estratégia de entrada no mercado com foco inicial no LSM (*local store marketing*), escolhendo bons pontos comerciais e promovendo ações com os potenciais clientes que frequentam a região das lojas. Ações como o desenvolvimento de parceria com gestores de recursos humanos de empresas que tenham sede ao entorno das lojas, divulgação porta-a-porta nas residências e nos edifícios comerciais, ações de sampling, divulgação de mídia em cinemas e parcerias com universidades são exemplos de possíveis estratégias. Outro ponto a ser trabalhado consiste na contratação de uma agência de relações públicas para atingir os veículos de comunicação indiretamente, gerando mídia espontânea no período a cada inauguração, reforçando a adaptação do menu à realidade brasileira. O público brasileiro também tem se mostrado com um perfil ativo nas redes sociais em ferramentas como o Facebook, Twitter e Orkut, permitindo ações de relacionamento direto com os clientes e o desenvolvimento de ações de marketing viral que geram um alto impacto a um custo reduzido.

5.4 DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS E DOS PROCESSOS-CHAVE DA MASTER FRANQUIA E AS CAPACIDADES DA FIRMA

Paralelamente a implementação das lojas próprias, serão desenvolvidos os recursos e os processos-chave que vão dar apoio à formação e gerenciamento da rede de franqueados. Com base na experiência dos empreendedores e em estudos de benchmarking realizados com outros Master Franqueados nacionais, planeja-se um modelo de operação cuja funcionalidade demandará ampla expertise gerencial dos empreendedores na integração e combinação dos recursos humanos e físicos.

A franqueadora, pelo perfil das ações principais abaixo, conforme demonstrado na figura 3, tem uma predominância da capacidade gerencial sob as demais. Tal situação faz sentido na medida em que as operações são executadas em campo pelos franqueados e o desenvolvimento da tecnologia é realizada majoritariamente pela concessionária da licença de franquia.

Nessa ótica, identificamos os seguintes principais macroprocessos:



Fonte: Elaborado pelo autor

O processo de venda de franquias, majoritariamente relacionado com a capacidade transacional tende a ser o grande desafio na expansão de uma rede de franquias. A enorme quantidade de redes, disponível no Anexo B, mas que superam as 100 marcas apenas no setor de alimentação, evidencia tal característica. Se faz necessário, portanto, destacar a oportunidade perante as demais, de forma que o valor gerado pela firma seja facilmente perceptível pelo público alvo, quais sejam empreendedores dispostos a investir seu tempo e recursos na operação de uma ou

mais unidades. A atração de potenciais franqueados é geralmente feita através de empresas especialistas, cuja remuneração está atrelada a venda das unidades. O processo de divulgação de oportunidade é realizado através da participação em eventos como a Feira de Franquias, da ABF, anúncios em meios de comunicação especializados, divulgação de informações via assessoria de imprensa e de material de comunicação nas próprias lojas já existentes.

A venda das franquias em si, processo que consiste na gestão do funil de vendas dos potenciais franqueados que são levados aos canais de venda através das ações de marketing realizadas pela Master Franquia, é atividade que demanda bastante energia, visto que busca-se a construção de uma relação duradoura. Nessa interação, a Master Franquia prospecta potenciais franqueados nas áreas de expansão, disponibiliza as informações básicas sobre o modelo de negócios da rede e faz um primeiro filtro para indicar os interessados que se encaixam no perfil desejado de franqueado.

Ao longo desse processo ocorre a seleção dos franqueados, ou seja, a aprovação do perfil dos candidatos, processo no qual é realizada uma entrevista de avaliação do interessado junto à equipe da Master Franqueada.

Não menos importante é a seleção de pontos comerciais, pois compete a master franquia fazer a avaliação e a negociação dos pontos comerciais, que em muitas situações são indicados pelos próprios candidatos, além de fazer uma busca ativa de pontos comerciais que sejam interessantes para o negócio.

Superadas tais fases, a relação evolui para a assinatura do contrato, através da coleta e avaliação de todos os documentos necessários, formalizando a relação em um contrato padronizado. Apenas nesse momento inicia-se uma real implementação, cabendo a master franquia também o gerenciamento da implementação da nova franquia, montando o planejamento do projeto, dando o suporte ao franqueado, contatando e indicando os fornecedores adequados, fazendo a preparação do lançamento da nova loja e acompanhando a evolução geral da implementação. Esse processo passa pelo treinamento junto com a equipe da master franqueada, onde são passadas todas orientações operacionais e de gestão do negócio, através de treinamentos nas operações próprias da master franqueada e de visitas de campo da equipe à operação do franqueado.

Toda essa sequencia tem seu ápice na inauguração da loja. Um consultor da master franqueada estará presente junto ao franqueado, participando do processo

algumas semanas antes da inauguração e dando um apoio mais profundo durante as primeiras semanas de operação. Essa atividade requer extrema atenção da Master Franqueada para reduzir os impactos da curva de aprendizado dos franqueados, garantindo a qualidade de produto e de serviço aos clientes que vão até a nova loja.

Por fim, transcorridas as primeiras semanas de operação inicia-se o acompanhamento permanente das operações franqueadas através de indicadores de desempenho, auditorias e visitas de campo para orientação aos franqueados, avaliando questões como qualidade do produto, atendimento, segurança alimentar, manutenção dos equipamentos e treinamento, auxiliando os franqueados em busca da lucratividade do negócio.

Os processos de apoio são igualmente importantes para o salutar desempenho da empresa, visando agregar valor pela organização e controle eficiente dos recursos. Necessários para permitir o crescimento e sucesso da organização, são determinantes para a obtenção dos resultados financeiros esperados nas análises que feitas no presente trabalho. Dentre os diferentes processos indentificados, a gestão da cadeia de fornecedores, ou *supply chain*, demanda da master franqueada uma avaliação constante dos fornecedores em termos de prazo, custo e qualidade, identificando oportunidades que viabilizem melhorias para a rede de franqueados, e fortalecendo sua capacidade operacional.

A área de tecnologia da informação por sua vez centraliza os dados de todas as unidades, transformando-os em informações que subsidiam o processo de tomada de decisão nos níveis estratégicos, táticos e operacionais. Também é responsável por garantir a segurança das informações empresariais e prover os sistemas adequados a gestão do negócio, de forma que são facilmente vinculados à capacidade gerencial.

No que tange a padronização do grupo como um todo, a área de controle de qualidade, compete auditar processos e produtos, garantindo que os insumos fornecidos pela cadeia de suprimentos, assim como os processos de armazenamento e de transformação do franqueado estejam de acordo com as especificações estabelecidas. Dessa forma é possível manter o alto padrão dos produtos, reduzindo ao máximo a variabilidade entre as unidades franqueadas. Trata-se, portanto, de área vinculada a capacidade operacional.

A área de marketing, por sua vez, atua em duas frentes distintas para reduzir os custos transacionais. A primeira é responsável pelas estratégias de marketing direcionados aos potenciais franqueados, afim de abastecer os canais de comercialização de franquias, conforme detalhado no Macroprocesso de Venda de Franquias. A segunda consiste nas ações de marketing relativas a gestão da marca perante o público final. Além da orientação às ações de LSM dos franqueados e das ações de Relações Públicas e de mídias sociais, a área de marketing também planeja e efetiva as ações de mídia de massa, que serão viabilizadas pelo aumento das receitas oriundas do fundo de propaganda com crescimento da rede proporcionado.

A área de operações busca gerenciar os níveis de produtividade da rede, visando melhorias operacionais e a replicação das melhores práticas desenvolvidas pelos franqueados. Além disso, ela avalia constantemente as operações franqueadas, garantindo que os procedimentos de segurança alimentar protocolados pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária, órgão do Governo responsável pela fiscalização das empresas do setor de alimentação) estejam sendo seguidos em sua plenitude.

Por fim, as áreas contábeis, jurídica e financeira complementam as competências gerenciais, visando, respectivamente, manter a master franqueada em concordância com as orientações passadas pelo Fisco, realizar a elaboração de contratos, intermediar conflitos entre franqueados e a master franquia, defender a rede de potenciais ações contra a marca e também na constante avaliação de estratégias tributárias que possam gerar ganhos aos franqueados e

gerir o fluxo de caixa, orçamentação, identificação de programas de redução de custos e de planejamento financeiro.

Para auxiliar a estruturação do projeto, planeja-se buscar o apoio das principais consultorias na área de franquias do Brasil, como a Cherto Consultoria e a Francap Franchising e Expansão de Negócios, empresas com as quais os empreendedores já possuem uma relação estabelecida.

5.5 COMERCIALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS: ASPECTOS QUANTITATIVOS

A rentabilidade do negócio, conforme análise financeira que é parte desse trabalho, tem estreita relação com a escala das operações, o que justifica a

importância do processo de comercialização de franquias. A partir das operações das lojas próprias e da estruturação dos processos e recursos principais da Master Franquia, estabelece-se um plano arrojado de expansão da rede, conforme detalhado a seguir:

Projeção de Crescimento e Cidades-Alvo: O plano de expansão contempla a abertura de 450 lojas nos 10 anos de vigência do contrato entre a proprietária da marca e os empreendedores. Projeta-se um ciclo inicial de crescimento mais forte nos primeiros 5 anos, no qual serão abertas 300 lojas. Nos 5 anos finais, estima-se um crescimento mais gradual, com adicionais 150 lojas.

Com base em informações demográficas e de Produto Interno Bruto do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2008, foram definidas as estimativas de unidades a serem abertas por ano em cada Estado que pertence à área de atuação da Master Franqueada (quadro 3).

Quadro 3 – Estimativa de lojas por Estado

UF	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Total
São Paulo	36	50	43	43	43	28	24	21	17	13	318
Paraná	6	8	7	6	7	5	4	3	3	2	51
Rio Grande do Sul	5	8	6	7	7	4	4	3	3	3	50
Santa Catarina	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	21
Mato Grosso do Sul	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Total	50	70	60	60	60	40	35	30	25	20	450

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Anexo A deste documento, são apresentadas todas as cidades que foram identificadas com potencial de abertura de franquias, apresentado a estimativa de lojas que serão estabelecidas em cada uma delas.

Perfil do Franqueado: a busca pelo franqueado parte da crença que tão importante quanto crescer o negócio é encontrar parceiros alinhados com a cultura e estratégia da empresa. O objetivo é buscar pessoas que tenham orgulho do produto que está sendo servindo, acreditem no potencial da marca, tenham perfil de operação, foco no cliente e primem pela segurança alimentar.

Modelos de Franquias: dada a variabilidade de pontos comerciais disponíveis e abrangência de cidades que o plano de expansão prevê, foram definidos alguns parâmetros de controle para facilitar a avaliação da viabilidade da abertura de novas lojas. Conforme avaliação realizada sobre o modelo norte-americano, foram estabelecidos três tipos diferentes de loja que variam em função da configuração do layout, da área ocupada e do investimento previsto necessário:

Quadro 4 – Título da tabela

Tipo de Loja	Tamanho	Potenciais Pontos						Investimento Estimado
		Shoppings	Lojas de Rua	Postos de Combustível	Aeroportos	Universidades	Estádios	
Lojas com mesas e cadeiras próprias	100 a 120 m ²	X	X		X	X	X	R\$ 300.000
Quiosques	30 m ²	X			X	X	X	R\$ 150.000
Lojas em locais que tenham praça de alimentação	70 m ²	X		X	X	X	X	R\$ 200.000

Fonte: Elaborado pelo autor

Comercialização das Franquias: Com o início das operações das lojas próprias e com a divulgação da entrada da rede na região objeto, naturalmente ocorrerá uma geração de demanda de potenciais interessados em franquear novas operações. Esses candidatos entram no fluxo do funil de vendas apresentado no item 5.3, podendo contatar a Master Franquia através de seu website.

Dados de especialistas do setor brasileiro de franquias indicam que para se vender uma franquia é necessário captar, em média, 200 candidatos, que passam de 2 a 4 meses no processo de seleção. Por isso, são necessários esforços efetivos na comercialização das franquias. Assim, planejam-se a realização das seguintes ações de marketing para aumentar a demanda de franqueados interessados:

a) *Feiras de franquias:* A ABF, Associação Brasileira de Franchising, promove e organiza feiras de franquias, além de oferecer em seu website informações dos franqueadores para possíveis interessados. As feiras normalmente são promovidas por empresas locais em parceria com a ABF, e também existe além de uma feira nacional organizada sempre em Junho. Também é possível fazer a divulgação através da Franchise Store, loja de franquias que tem sede em São Paulo;

b) *Propaganda em Revistas e Jornais Especializados:* além das feiras de franquias, planeja-se divulgar as franquias em revistas e jornais especializados através de propagandas ou de ações de relações públicas. Como referência, pode-se utilizar alguns canais que possuem credibilidade e ampla distribuição, como a Revista Exame Pequenas e Médias Empresas, a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (que publica o anuário Guia de Franquias com as 500 principais) e o Jornal Valor Econômico, tanto nos meios *on-line* como *off-line*;

c) *Venda Direta*: a comercialização das franquias também passa por um esforço de venda direta, no qual se estabelece uma pesquisa para identificar potenciais franqueados com experiência no ramo de franquias que buscam outras bandeiras ou a conversão da sua bandeira atual.

Os principais argumentos de venda das franquias da marca objeto dessa análise se baseiam na robustez da marca no mercado norte-americano, o potencial de crescimento da rede para os próximos anos, o lucro líquido potencial calculado entre 10% e 15% obtido em cada operação, a tendência crescente das pessoas comerem cada vez mais fora de suas casas e a preocupação dos consumidores por uma alimentação saudável.

O valor inicial do investimento inicial, em linha com os investimentos em outras redes de alimentação também é atrativo para o franqueado, conforme pode ser visualizado no Anexo B, que apresenta os investimentos necessários para outras franquias do setor de alimentação no Brasil.

5.6 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Destacamos abaixo as projeções financeiras que demonstram a receitas, despesas e retornos possíveis do negócio, sob as diferentes óticas abordadas.

5.6.1 Descrição das Premissas e Projeções Financeiras dos Franqueados, por tipo de Loja, e Análise de VPL e TIR

Para realizar a projeção de fluxo de caixa das unidades franqueadas, foram criados dois cenários comparativos. O primeiro compreende uma loja de alto fluxo de clientes (AF), localizada em um ponto comercial que possua uma estrutura de custos fixos mais pesada.

O segundo cenário projeta uma loja instalada em um ponto comercial com um médio fluxo de clientes (MF), que por consequência acarreta custos fixos menores. Tais valores, em linha com as expectativas de faturamento de outras empresas do setor, conforma dados disponíveis na página da ABF, são a base para os demais valores considerados, os quais por sua vez buscam ser coerentes com números de operações de redes semelhantes e com a experiência dos empreendedores.

O investimento, no caso da loja de médio fluxo é estimado em R\$300.000,00 (trezentos mil reais), enquanto que para lojas de alto fluxo estima-se um desembolso inicial de R\$380.000,00 (trezentos e oitenta mil reais).

A seguir é apresentado o Demonstrativo de Resultado dessas duas unidades:

Quadro 5 – Receitas e despesas estimadas para as franquias

P&L de Franquia localizada em ponto comercial de Alto Fluxo (AF) e maiores custos fixos			P&L de Franquia localizada em ponto comercial de Médio Fluxo (MF) e menores custos fixos		
Total Sales	100.000,00		70.000,00		
Taxes on Sales	9.120,00	9,12%	5.845,00	8,35%	
Net Sales	90.880,00		64.155,00		
Cost of Product	29.990,40	33,00%	21.171,15	33,0%	
Gross Margin	60.889,60		42.983,85		
Labor Cost	7.800,00	8,58%	6.500,00	10,1%	
Store Management	1.500,00	1,65%	1.500,00	2,3%	
Provisão 13º e férias (19,4%)	1.804,20	1,99%	1.552,00	2,4%	
Encargos (FGTS/INSS)	888,34	0,98%	764,16	1,2%	
Vale Transporte	1.800,00	1,98%	1.500,00	2,3%	
Break	900,00	0,99%	750,00	1,2%	
Uniforme	300,00	0,33%	300,00	0,5%	
Provisão de Multa Rescisória	444,17	0,49%	382,08	0,6%	
Marketing (Point of Sale)	908,80	1,00%	641,55	1,0%	
Utilities	3.180,80	3,50%	2.245,43	3,5%	
Maintenance	908,80	1,00%	641,55	1,0%	
Outros	2.726,40	3,00%	1.924,65	3,0%	
Controllables	23.161,50	25,49%	18.701,42	0,0%	
Rent (mínimo = R\$8mil)	8.000,00	8,80%	4.490,85	7,0%	
Condominio (R\$/m²)	1.400,00	1,54%	500,00	0,8%	
Fundo de comercio	1.500,00	1,65%	0,00	0,0%	
Corporative Marketing	3.180,80	3,50%	2.245,43	3,5%	
Depreciation and Amotization	1.666,67	1,83%	1.666,67	2,6%	
Accounting	1.817,60	2,00%	1.283,10	2,0%	
Royalties	6.361,60	7,00%	4.490,85	7,0%	
Credit Card fees (1,5%)	1.363,20	1,50%	962,33	1,5%	
Non-Controllables	25.289,87	27,83%	15.639,22	24,4%	
SOI	12.438,23	13,7%	8.643,22	13,5%	
G&A	1.817,60	2%	1.283,10	2,0%	

Profit/Losses	10.620,63	11,7%	7.360,12	11,5%
Cash Flow	12.287,30	13,5%	9.026,78	14,1%

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os valores de investimento, receitas e despesas supra mencionados temos para os investimentos as seguintes estimativas de TIR e VPL:

Quadro 6 – Análise de TIR e VPL das franquias

Ano	MF	AF
0	- 300.000	- 380.000
1	108.321	147.448
2	108.321	147.448
3	108.321	147.448
4	108.321	147.448
5	108.321	147.448
TIR	24%	27%
VPL	63.110	114.267

Fonte: Elaborado pelo autor

É de fundamental importância destacar as premissas de receita e de despesa para ambos os cenários, as quais são detalhadas a seguir:

Quadro 7 – Premissas adotadas na análise financeira das franquias

Item	Premissas
Total Sales	Lojas de Alto Fluxo (AF): foi considerado o valor de R\$100.000/mês tendo como referência informações de outras redes de franquia que atuam em pontos comerciais de amplo movimento, como os principais shopping centers. Lojas de Médio Fluxo (MF): foi considerado o valor de R\$70.000, um prêmio em relação ao faturamento médio da Subway no Brasil, que é de R\$65.000.
Taxes on Sales	AF/MF: foi considerada a tributação imposta pelo regime do SIMPLES, que oferece vantagens fiscais escalonadas para empresas de faturamento de até R\$3.600.000/ano. Para um faturamento de R\$1.200.000/ano a taxa é de 9,12% e para um faturamento de R\$840.00/ano a taxa é de 8,35%.
Cost of Product	AF/MF: foi utilizado o custo-alvo do McDonald's de 31% acrescido de 2 pontos percentuais, já que a Master Franqueadora inclui nesses insumos uma margem de lucro.
Labor Cost	AF: foi considerado o número de 12 funcionários ganhando o piso da categoria de R\$650 (médias do salário-base dos Estados de SP e RS). O número de funcionário tem base nas informações coletadas sobre o modelo de operação da rede nos EUA. MF: foi reduzido para 10 o número de funcionários com base na redução do volume de vendas.
Store Management	AF/MF: foi considerado um coordenador para cada operação com remuneração de R\$1.500.
Encargos (INSS+FGTS)	AF/MF: foi considerada a aplicação dos encargos sociais das empresas optantes pelo SIMPLES, que contempla 8% de FGTS sobre a folha salarial e isenta o INSS.
Provisão 13º e férias (19,4%)	AF/MF: foi considerado o provisionamento do 13º salário e dos 30 dias de férias, conforme prevê a Consolidação das Leis Trabalhistas vigentes no Brasil.
Vale Transporte	AF/MF: foi considerado o custo de vale transporte no valor de R\$3/deslocamento/funcionário durante 25 dias, 2 deslocamentos/dia

Break	AF/MF: foi considerado o custo de alimentação no valor de R\$3/ funcionário durante 25 dias/mês
Uniforme	AF/MF: foi considerado o custo de R\$300/mês em uniformes, utilizando os parâmetros de outras operações de alimentação.
Provisão de Multa Rescisória	AF/MF: foi provisionado o valor de 50% do valor do FGTS como multa rescisória aplicada no desligamento de funcionários.
Marketing (Point of Sale)	AF/MF: foi considerado 1% da receita líquida.
Utilities	AF/MF: foi considerado 3,5% da receita líquida.
Maintenance	AF/MF: foi considerado 1% da receita líquida.
Outros	AF/MF: foi considerado 3% da receita líquida.
Rent (mínimo = R\$8mil)	AF: foi considerado o valor de R\$8.000,00 para o aluguel de uma loja em um ponto comercial dentro de um shopping, com área de 70m². MF: foi considerado um aluguel em um ponto comercial de médio fluxo como 7% da receita líquida.
Condominio (R\$/m²)	AF: considerando o ponto em um shopping, foi calculado o valor de R\$20/m² para as taxas condominiais. MF: foi atribuído o valor fixo de R\$500.
Fundo de Comércio	AF: foi considerado o valor de R\$1.500 ao mês, conforme negociações já realizadas com shoppings centers. MF: não consideramos essa taxa.
Corporate Marketing	AF/MF: foi considerado 3,5% da receita líquida.
Depreciation and Amotization	AF/MF: foi considerado a depreciação do investimento de R\$200 mil em 10 anos.
Accounting	AF/MF: foi considerado 2% da receita líquida.
Royalties	AF/MF: foi considerado 7% da receita líquida.
Credit Card fees (1,5%)	AF/MF: foi considerado a taxa de 3% sobre o volume de vendas, considerando que 50% das compras ocorrerão via cartões de crédito.
G&A	AF/MF: foi considerado 2% da receita líquida.
Taxa Mínima de Atratividade	15% ao ano.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6.2 Análise das Projeções Consolidadas da Rede

A geração de caixa das unidades franqueadas agregadas ao longo do tempo é apresentada a seguir:

Quadro 8 – Perspectiva de faturamento (ano 1 ao 5)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Sales same Stores		33.600.000,00	92.400.000,00	142.800.000,00	193.200.000,00
Sales New Stores	33.600.000,00	58.800.000,00	50.400.000,00	50.400.000,00	50.400.000,00
Total Sales	33.600.000,00	92.400.000,00	142.800.000,00	193.200.000,00	243.600.000,00
Taxes on Sales (%)	2.822.400,00	7.761.600,00	11.995.200,00	16.228.800,00	20.462.400,00
Net Sales	30.777.600,00	84.638.400,00	130.804.800,00	176.971.200,00	223.137.600,00
Cost of Product	10.156.608,00	27.930.672,00	43.165.584,00	56.630.784,00	71.404.032,00
Gross Margin	20.620.992,00	56.707.728,00	87.639.216,00	120.340.416,00	151.733.568,00
	67,00%	67,00%	67,00%	68,00%	68,00%
Labor Cost	3.118.297,87	8.575.319,15	13.252.765,96	17.930.212,77	22.607.659,57
Store Management	719.607,20	1.978.919,80	3.058.330,61	4.137.741,41	5.217.152,21

Labor Benefits	2.523.763,20	6.940.348,80	10.725.993,60	14.511.638,40	18.297.283,20
----------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Marketing (Point of Sale)	307.776,00	846.384,00	1.308.048,00	1.769.712,00	2.231.376,00
Utilities	1.077.216,00	2.962.344,00	4.578.168,00	6.193.992,00	7.809.816,00
Maintenance	307.776,00	846.384,00	1.308.048,00	1.769.712,00	2.231.376,00
Outros	923.328,00	2.539.152,00	3.924.144,00	5.309.136,00	6.694.128,00
Controllables	8.977.764,27	24.688.851,75	38.155.498,16	51.622.144,57	65.088.790,98
<i>Controllables/ Net sales</i>	<i>29,17%</i>	<i>29,17%</i>	<i>29,17%</i>	<i>29,17%</i>	<i>29,17%</i>
Rent	3.077.760,00	8.463.840,00	13.080.480,00	17.697.120,00	22.313.760,00
Corporate Marketing	1.077.216,00	2.962.344,00	4.578.168,00	6.193.992,00	7.809.816,00
Depreciation and Amotization	800.000,00	2.200.000,00	3.400.000,00	4.600.000,00	5.800.000,00
Accounting	72.000,00	198.000,00	306.000,00	414.000,00	522.000,00
Royalties	2.154.432,00	5.924.688,00	9.156.336,00	12.387.984,00	15.619.632,00
Cartão de Crédito	461.664,00	1.269.576,00	1.962.072,00	2.654.568,00	3.347.064,00
Non-Controllables	7.643.072,00	21.018.448,00	32.483.056,00	43.947.664,00	55.412.272,00
<i>Non-Controllables/ Net sales</i>	<i>24,83%</i>	<i>24,83%</i>	<i>24,83%</i>	<i>24,83%</i>	<i>24,83%</i>

SOI	4.000.155,73	11.000.428,25	17.000.661,84	24.770.607,43	31.232.505,02
<i>SOI Margin</i>	<i>13,00%</i>	<i>13,00%</i>	<i>13,00%</i>	<i>14,00%</i>	<i>14,00%</i>

Profit/ Losses	4.000.155,73	11.000.428,25	17.000.661,84	24.770.607,43	31.232.505,02
	<i>13,00%</i>	<i>13,00%</i>	<i>13,00%</i>	<i>14,00%</i>	<i>14,00%</i>
CashFlow	4.800.155,73	13.200.428,25	20.400.661,84	29.370.607,43	37.032.505,02
<i>CashFlow/ NetSales</i>	<i>15,60%</i>	<i>15,60%</i>	<i>15,60%</i>	<i>16,60%</i>	<i>16,60%</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 9 – Perspectiva de faturamento (ano 6 ao 10)

	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Sales same Stores	243.600.000,00	277.200.000,00	306.600.000,00	331.800.000,00	352.800.000,00
Sales New Stores	33.600.000,00	29.400.000,00	25.200.000,00	21.000.000,00	16.800.000,00
Total Sales	277.200.000,00	306.600.000,00	331.800.000,00	352.800.000,00	369.600.000,00
Taxes on Sales	23.284.800,00	25.754.400,00	27.871.200,00	29.635.200,00	31.046.400,00
Net Sales	253.915.200,00	280.845.600,00	303.928.800,00	323.164.800,00	338.553.600,00

Cost of Product	81.252.864,00	87.062.136,00	94.217.928,00	100.181.088,00	104.951.616,00
Gross Margin	172.662.336,00	193.783.464,00	209.710.872,00	222.983.712,00	233.601.984,00
	<i>68,00%</i>	<i>69,00%</i>	<i>69,00%</i>	<i>69,00%</i>	<i>69,00%</i>

Labor Cost	25.725.957,45	28.454.468,09	30.793.191,49	32.742.127,66	34.301.276,60
Store Management	5.936.759,41	6.566.415,71	7.106.121,11	7.555.875,61	7.915.679,21
Labor Benefits	20.821.046,40	23.029.339,20	24.922.161,60	26.499.513,60	27.761.395,20

Marketing (Point of Sale)	2.539.152,00	2.808.456,00	3.039.288,00	3.231.648,00	3.385.536,00
Utilities	8.887.032,00	9.829.596,00	10.637.508,00	11.310.768,00	11.849.376,00
Maintenance	2.539.152,00	2.808.456,00	3.039.288,00	3.231.648,00	3.385.536,00
Outros	7.617.456,00	8.425.368,00	9.117.864,00	9.694.944,00	10.156.608,00

Controllables	74.066.555,26	81.922.099,00	88.655.422,20	94.266.524,87	98.755.407,01
<i>Controllables/ Net sales</i>	<i>29,17%</i>	<i>29,17%</i>	<i>29,17%</i>	<i>29,17%</i>	<i>29,17%</i>
Rent	25.391.520,00	28.084.560,00	30.392.880,00	32.316.480,00	33.855.360,00
Corporative Marketing	8.887.032,00	9.829.596,00	10.637.508,00	11.310.768,00	11.849.376,00
Depreciation and Amotization	6.600.000,00	7.300.000,00	7.900.000,00	8.400.000,00	8.800.000,00
Accounting	594.000,00	657.000,00	711.000,00	756.000,00	792.000,00
Royalties	17.774.064,00	19.659.192,00	21.275.016,00	22.621.536,00	23.698.752,00
Cartão de Crédito	3.808.728,00	4.212.684,00	4.558.932,00	4.847.472,00	5.078.304,00
Non-Controllables	63.055.344,00	69.743.032,00	75.475.336,00	80.252.256,00	84.073.792,00
<i>Non-Controllables/ Net sales</i>	<i>24,83%</i>	<i>24,83%</i>	<i>24,83%</i>	<i>24,83%</i>	<i>24,83%</i>

SOI	35.540.436,74	42.118.333,00	45.580.113,80	48.464.931,13	50.772.784,99
<i>SOI Margin</i>	<i>14,00%</i>	<i>15,00%</i>	<i>15,00%</i>	<i>15,00%</i>	<i>15,00%</i>

Profit/ Losses	35.540.436,74	42.118.333,00	45.580.113,80	48.464.931,13	50.772.784,99
	<i>14,00%</i>	<i>15,00%</i>	<i>15,00%</i>	<i>15,00%</i>	<i>15,00%</i>
CashFlow	42.140.436,74	49.418.333,00	53.480.113,80	56.864.931,13	59.572.784,99
<i>CashFlow/ NetSales</i>	<i>16,60%</i>	<i>17,60%</i>	<i>17,60%</i>	<i>17,60%</i>	<i>17,60%</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, se faz necessário destacar algumas diferenças das premissas consolidadas da máster franquia em relação premissas adotada na análise dos retornos possíveis aos franqueados:

Quadro 10 – Variações das premissas adotadas em relação a análise das franquias

Número de Unidades	450	Previsão para 10 anos de operação.
Faturamento/mês	70.000,00	Foi considerado o valor de R\$70.000, um prêmio em relação ao faturamento médio da Subway no Brasil, que é de R\$65.000 por loja.
Taxes on Sales	8,40%	Foi considerada a tributação imposta pelo regime do SIMPLES para empresas que faturam até R\$840.000/ano (alíquota de 8,4%)
Food and Bevarage Cost	33% / 32% 31%	Para os primeiros 3 anos foi considerado o valor de 33% do faturamento. Nos 3 anos seguintes foi considerado 32% e os últimos 4 anos 31%. Essa redução foi projetada tendo como premissa a melhor operação advinda da experiência dos franqueados e de economias de escala obtidas com fornecedores.
Labor Cost	10,13%	Foram utilizadas as premissas de uma loja de MF.
Store Management	2,34%	Foram utilizadas as premissas de uma loja de MF.
Labor Benefits	8,20%	Foram utilizadas as premissas de uma loja de MF.
Rent	10,00%	Foi calculada a média entre os dois tipos distintos de operação (AF e MF).

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado, projeta-se um número de 450 lojas franqueadas no período de 10 anos, atingindo um faturamento da rede no ano 10 de R\$369.600.000,00, com uma margem líquida de 15%.

5.6.3 Descrição das Premissas e Projeções Financeiras e Análise de VPL e TIR das Lojas Próprias

Para as lojas próprias, também foi realizado uma projeção de fluxo de caixa. Os resultados são apresentados a seguir:

Quadro 11 – Análise financeira das lojas próprias (ano 1 ao 5)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Sales same Stores		12.600.000,00	13.230.000,00	13.759.200,00	14.171.976,00
Sales New Stores	12.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Sales	12.000.000,00	12.600.000,00	13.230.000,00	13.759.200,00	14.171.976,00
Taxes on Sales	1.488.000,00	1.562.400,00	1.640.520,00	1.706.140,80	1.757.325,02
Net Sales	10.512.000,00	11.037.600,00	11.589.480,00	12.053.059,20	12.414.650,98

Cost of Product	3.679.200,00	3.863.160,00	4.056.318,00	4.098.040,13	4.220.981,33
Gross Margin	6.832.800,00	7.174.440,00	7.533.162,00	7.955.019,07	8.193.669,64
	65,00%	65,00%	65,00%	66,00%	66,00%

Labor Cost	902.218,31	947.329,23	994.695,69	1.034.483,51	1.065.518,02
Store Management	173.503,52	182.178,70	191.287,63	198.939,14	204.907,31
Labor Benefits	709.826,50	745.317,83	782.583,72	813.887,07	838.303,68

Marketing (Point of Sale)	105.120,00	110.376,00	115.894,80	120.530,59	124.146,51
Utilities	367.920,00	386.316,00	405.631,80	421.857,07	434.512,78
maintenance	105.120,00	110.376,00	115.894,80	120.530,59	124.146,51
Outros	315.360,00	331.128,00	347.684,40	361.591,78	372.439,53
Controllabes	2.679.068,33	2.813.021,75	2.953.672,84	3.071.819,75	3.163.974,34
<i>Controllabes/ Net sales</i>	25,49%	25,49%	25,49%	25,49%	25,49%
Rent	1.261.440,00	1.324.512,00	1.390.737,60	1.446.367,10	1.489.758,12
Corporative Marketing	367.920,00	386.316,00	405.631,80	421.857,07	434.512,78
Depreciation and Amotization	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Accounting	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Royalts	735.840,00	772.632,00	811.263,60	843.714,14	869.025,57
Cartao Credito	157.680,00	165.564,00	173.842,20	180.795,89	186.219,76
Non- Controllabes	2.740.880,00	2.867.024,00	2.999.475,20	3.110.734,21	3.197.516,23
<i>Non- Controllabes/ Net sales</i>	26,07%	25,98%	25,88%	25,81%	25,76%

SOI	1.412.851,67	1.494.394,25	1.580.013,96	1.772.465,11	1.832.179,07
<i>SOI Margin</i>	13,44%	13,54%	13,63%	14,71%	14,76%

Taxes	480.369,57	508.094,05	537.204,75	602.638,14	622.940,88
	32,28%	32,52%	32,75%	35,32%	35,45%

Profit/ Losses	932.482,10	986.300,21	1.042.809,22	1.169.826,98	1.209.238,18
----------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------

	8,87%	8,94%	9,00%	9,71%	9,74%
CashFlow	1.132.482,10	1.186.300,21	1.242.809,22	1.369.826,98	1.409.238,18
CashFlow/ NetSales	10,77%	10,75%	10,72%	11,36%	11,35%

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12 – Análise financeira das lojas próprias (ano 6 ao 10)

	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Sales same Stores	14.597.135,28	14.889.077,99	15.186.859,55	15.338.728,14	15.492.115,42
Sales New Stores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Sales	14.597.135,28	14.889.077,99	15.186.859,55	15.338.728,14	15.492.115,42
Taxes on Sales	1.810.044,77	1.846.245,67	1.883.170,58	1.902.002,29	1.921.022,31
Net Sales	12.787.090,51	13.042.832,32	13.303.688,96	13.436.725,85	13.571.093,11
Cost of Product	4.347.610,77	4.304.134,66	4.390.217,36	4.434.119,53	4.478.460,73
Gross Margin	8.439.479,73	8.738.697,65	8.913.471,60	9.002.606,32	9.092.632,38
	66,00%	67,00%	67,00%	67,00%	67,00%
Labor Cost	1.097.483,56	1.119.433,23	1.141.821,90	1.153.240,11	1.164.772,52
Store Management	211.054,53	215.275,62	219.581,13	221.776,95	223.994,71
Labor Benefits	863.452,79	880.721,84	898.336,28	907.319,64	916.392,84
Marketing (Point of Sale)	127.870,91	130.428,32	133.036,89	134.367,26	135.710,93
Utilities	447.548,17	456.499,13	465.629,11	470.285,40	474.988,26
Maintenance	127.870,91	130.428,32	133.036,89	134.367,26	135.710,93
Outros	383.612,72	391.284,97	399.110,67	403.101,78	407.132,79
Controllables	3.258.893,57	3.324.071,44	3.390.552,87	3.424.458,40	3.458.702,99
Controllables/ Net sales	25,49%	25,49%	25,49%	25,49%	25,49%
Rent	1.534.450,86	1.565.139,88	1.596.442,68	1.612.407,10	1.628.531,17
Corporative Marketing	447.548,17	456.499,13	465.629,11	470.285,40	474.988,26
Depreciation and Amotization	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Accounting	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Royalties	895.096,34	912.998,26	931.258,23	940.570,81	949.976,52
Cartão de Crédito	191.806,36	195.642,48	199.555,33	201.550,89	203.566,40
Non-Controllables	3.286.901,72	3.348.279,76	3.410.885,35	3.442.814,20	3.475.062,35
Non-Controllables/ Net sales	25,70%	25,67%	25,64%	25,62%	25,61%
SOI	1.893.684,44	2.066.346,45	2.112.033,38	2.135.333,71	2.158.867,05
SOI Margin	14,81%	15,84%	15,88%	15,89%	15,91%
Taxes	643.852,71	702.557,79	718.091,35	726.013,46	734.014,80
	5,04%	5,39%	5,40%	5,40%	5,41%
Profit/ Losses	1.249.831,73	1.363.788,66	1.393.942,03	1.409.320,25	1.424.852,25
	9,77%	10,46%	10,48%	10,49%	10,50%
CashFlow	1.449.831,73	1.563.788,66	1.593.942,03	1.609.320,25	1.624.852,25
CashFlow/ NetSales	11,34%	11,99%	11,98%	11,98%	11,97%

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6.4 Premissas de Projeções para as Lojas Próprias

Algumas premissas foram alteradas para projetar o fluxo de caixa das lojas próprias, conforme apresentado a seguir:

Quadro 13 – Premissas adotadas na análise das lojas próprias

Número de Unidades	10	Quantidade de lojas próprias previstas.
Investimento por Loja	300.000,00	Considerando todos os custos de implementação.
Taxa Mínima de Atratividade	15%.	Ao ano.
Faturamento/mês	100.000,00	Foi considerado o valor de R\$100.000, pois as lojas próprias devem abrir apenas em pontos comerciais de alto fluxo, servindo como referência para as franquias. Também foi agregado uma taxa de crescimento que varia de 5% a 1% ao ano ao longo dos 10 anos.
Taxes on Sales	12,40%	Foi considerada a tributação imposta pelo regime do lucro presumido, visto que as operações serão de propriedade de Grupo Econômico cujas demais operações não permitem o enquadramento no Simples.
Food and Beverage Cost	35% / 34% / 33%	Foi utilizado o mesmo parâmetro das lojas franqueadas acrescido de 2 pontos percentuais, dado que as unidades dos franqueados tendem a operar melhor que as da franqueadora, conforme experiência dos empreendedores no setor.
Labor Cost	8,58%	Foi calculada com 12 funcionários com salário-base de R\$650.
Store Management	1,65%	Foi calculada com um gerente ganhando salário de R\$1.500
Labor Benefits	6,75%	Foi calculado conforme os encargos previstos pelo regime da CLT sem os benefícios oriundos do SIMPLES.
Rent	12,00%	Foi calculada como 12% da receita líquida, já que os pontos comerciais das lojas próprias devem ser os melhores possíveis
Corporate Marketing + Local Mkt	3,50%	Foi considerado 3,5% da receita líquida.
Imposto sobre Lucro	34%	Foi considerada a taxa de 34% sobre o lucro da empresa referente ao Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), conforme o regime de tributação de lucro presumido.

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise de VPL e TIR para as 10 lojas próprias previstas, com base nos valores e premissas acima permitiu obtermos os seguintes valores:

Quadro 14 – Análise do TIR e VPL para as lojas próprias

Ano	Cash Flow
0	-3.000.000
1	1.132.482
2	1.186.300
3	1.242.809
4	1.369.827
5	1.409.238
6	1.449.832
7	1.563.789
8	1.593.942
9	1.609.320
10	1.624.852
TIR	41%
VPL	3.777.650

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante destacar que, historicamente, as lojas próprias de uma operação de alimentação tendem a apresentar um resultado significativamente pior do que as lojas franqueadas. Atribui-se essa diferença à menor eficiência, dado que não há a presença dos proprietários no dia-a-dia da operação. Além disso, as lojas próprias, por possuírem um faturamento agregado muito alto, perdem os benefícios fiscais do regime do SIMPLES que são estendidos as pequenas empresas que possuem vendas totais de até R\$3.600.000/ano. Os impostos diretos e os encargos sociais dos trabalhadores são maiores, e ainda há a cobrança de impostos sobre o lucro da operação. Assim, as lojas próprias atingem uma margem líquida de 10,5% com um faturamento de R\$15.492.115/ano no décimo ano da operação.

5.6.5 Projeções de Receitas da Master Franquia

Utilizando como referência as projeções de fluxo de caixa das lojas, é possível estabelecer um cenário com as potenciais receitas que serão auferidas pelos empreendedores. A tabela abaixo apresenta esta projeção:

Quadro 15 – Perspectivas de receitas da franqueadora (ano 1 ao 5)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Revenues From Food Management	507.830,40	1.396.533,60	2.158.279,20	2.831.539,20	3.570.201,60
Revenues From Royalties	2.890.272,00	6.697.320,00	9.967.599,60	13.231.698,14	16.488.657,57
Revenues from Initial Franchise Fee	1.600.000,00	2.800.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00
Total Revenues	4.998.102,40	10.893.853,60	14.525.878,80	18.463.237,34	22.458.859,17
Taxes	619.764,70	1.350.837,85	1.801.208,97	2.289.441,43	2.784.898,54
Net Sales	4.378.337,70	9.543.015,75	12.724.669,83	16.173.795,91	19.673.960,63

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 16 – Perspectivas de receitas da franqueadora (ano 6 ao 10)

	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Revenues From Food Management	4.062.643,20	4.353.106,80	4.710.896,40	5.009.054,40	5.247.580,80
Revenues From Royalties	18.669.160,34	20.572.190,26	22.206.274,23	23.562.106,81	24.648.728,52
Revenues from Initial Franchise Fee	1.600.000,00	1.400.000,00	1.200.000,00	1.000.000,00	800.000,00
Total Revenues	24.331.803,54	26.325.297,06	28.117.170,63	29.571.161,21	30.696.309,32
Taxes	3.017.143,64	3.264.336,84	3.486.529,16	3.666.823,99	3.806.342,36
Net Sales	21.314.659,90	23.060.960,23	24.630.641,47	25.904.337,22	26.889.966,96

Fonte: Elaborado pelo autor

Levando em consideração que o presente estudo não inclui em seu escopo a análise do investimento necessário para fazer frente a estruturação das máster franquias, não é possível realizar para a franqueadora o cálculo da TIR. No entanto, para fins de análise apenas, podemos com base nos fluxos de caixa acima expostos

apresentar o seguinte VPL para uma taxa mínima de atratividade de 15% (quinze por cento):

Quadro 17 – Análise de VPL da franqueadora

Ano	Cash Flow
1	4.378.338
2	9.543.016
3	12.724.670
4	16.173.796
5	19.673.961
6	21.314.660
7	23.060.960
8	24.630.641
9	25.904.337
10	26.889.967

VPL	R\$ 78.365.277
-----	----------------

Fonte: Elaborado pelo autor

As seguintes premissas foram adotadas na projeção acima, para fins de análise de receitas da master franquia:

As premissas utilizadas foram as seguintes:

Quadro 18 – Premissas adotadas na análise da franqueadora

Revenues From Food Management	Foi considerado que 5% de todas das compras oriundas dos Custos dos Produtos Vendidos são receitas da Master Franquia.
Revenues From Royalties	Foi considerada uma taxa de royalties de 7% da venda líquida das lojas.
Revenues from Initial Franchise Fee	Foi considerada uma taxa de franquia no valor de R\$40.000 por cada nova unidade aberta.
Taxes	Foi considerada uma taxa de imposto de 12,4% da receita bruta.

Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho permitiu cruzar a análise financeira da exploração da oportunidade de operação de uma máster franquias no setor de alimentação para os estados da região sul, Mato Grosso e São Paulo com as diferentes capacidades organizacionais que serão necessárias na busca desses objetivos.

Iniciando através da busca de referências teóricas para assuntos tão diversos quanto os conceitos de firma, organização e empresa, os tipos de capacidade empresariais, aspectos financeiros e análises de retorno como o taxa interna de retorno e o valor presente líquido, a história da franquias, sua conceituação e desenvolvimento no Brasil, buscou-se demonstrar a amplitude do desafio de implementar uma nova operação, mesmo que com total suporte de uma bem-sucedida experiência em outros países.

Objetivamente, buscamos demonstrar (i) se o negócio é interessante financeiramente para franqueadores e franqueados e (ii) quais os desafios esperam na construção do negócio. Financeiramente restou demonstrado que o negócio, consideradas as premissas utilizadas pode gerar retornos interessantes para as partes envolvidas. No aspecto das capacidades, pudemos perceber que existe uma predominância entre as capacidades em cada um dos entes dessa relação, quais sejam, franqueadora, máster-franquia e franqueados. Todos os entes necessitam, para seu sucesso, desempenhar bem em todas elas. O máster-franqueado, ente para o qual esse trabalho dá especial ênfase, deve ao mesmo tempo cuidar de operações, desenvolvimento de tecnologia, gerenciamento dos franqueados e obviamente fazer a atração de novos interessados para a construção da rede. No entanto, dentre essas podemos destacar o venda de franquias e o gerenciamento das mesmas como tarefas principais, o que nos leva a valorizar as capacidades gerencial e transacional.

De forma geral, parece ser possível concluir que a oportunidade objeto de análise é com certeza bastante desafiadora, mas ao mesmo tempo apta a gerar resultados proporcionalmente interessantes.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do Setor por Segmento**. [S.l.: s.n.], [entre 2011 e 2012]. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/2012_Evolucao_dos_Segmentos_geral.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2012.
- CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução do marketing**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- GIGLIOTTI, Batista Salgado. **Transferência de Conhecimento das Franquias Brasileiras**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/4712>>. Acesso em: 08 dez. 2012.
- HIRAI, Marcos. **A Escalada de Preços dos Shoppings Centers: perspectivas**. [S.l.: s.n.], [2012]. Disponível em: <<http://www.bittencourtconsultoria.com.br/conteudo/a-escalada-de-precos-dos-shopping-centers---perspectivas.html>>. Acesso em: 08 dez. 2012.
- BRASIL, Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 08 dez. 2012.
- ROSS, Stephen A.; WERSTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHNEIDER, Alexandre Alves et al. **Franchising: da teoria a prática**. São Paulo: Maltese, 1991.
- ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v7n2/art02.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2012.

ANEXO A - LISTA DE CIDADES, PIB, POPULAÇÃO E PROJEÇÃO DE LOJAS

Cidade	UF	PIB	Populacao	PIB per capita	XXXXX
São Paulo	São Paulo	357.116.681.000	10.990.249	32.494	126
Curitiba	Paraná	43.319.254.000	1.828.092	23.696	21
Porto Alegre	Rio Grande do Sul	36.774.704.000	1.430.220	25.713	16
Guarulhos	São Paulo	31.966.247.000	1.279.202	24.989	14
Campinas	São Paulo	29.363.064.000	1.056.644	27.789	12
São Bernardo do Campo	São Paulo	29.872.572.000	801.580	37.267	9
Campo Grande	Mato Grosso do Sul	10.462.085.900	747.189,00	14.002	8
Osasco	São Paulo	30.024.366.000	713.066	42.106	8
Santo André	São Paulo	13.446.559.000	671.696	20.019	7
São José dos Campos	São Paulo	20.718.595.000	609.229	34.008	7
Sorocaba	São Paulo	13.072.889.000	576.312	22.684	6
Ribeirão Preto	São Paulo	13.896.533.000	558.136	24.898	6
Londrina	Paraná	8.033.461.000	505.184	15.902	5
Joinville	Santa Catarina	13.220.313.000	492.101	26.865	5
Santos	São Paulo	24.614.406.000	417.518	58.954	4
São José do Rio Preto	São Paulo	7.056.703.000	414.272	17.034	4
Mauá	São Paulo	5.676.526.000	412.753	13.753	4
Caxias do Sul	Rio Grande do Sul	11.716.487.000	405.858	28.868	4
Florianópolis	Santa Catarina	8.120.986.000	402.346	20.184	4
Diadema	São Paulo	9.311.879.000	394.266	23.618	4
Carapicuíba	São Paulo	2.672.670.000	388.532	6.879	4
Mogi das Cruzes	São Paulo	6.708.698.000	371.372	18.065	4
Piracicaba	São Paulo	8.853.169.000	365.440	24.226	4
Bauru	São Paulo	6.004.116.000	355.675	16.881	4
Itaquaquecetuba	São Paulo	2.546.804.000	351.493	7.246	4
Jundiaí	São Paulo	15.106.549.000	347.738	43.442	3
Pelotas	Rio Grande do Sul	3.564.296.000	343.167	10.386	3
Maringá	Paraná	6.150.569.000	331.412	18.559	3
Canoas	Rio Grande do Sul	12.580.262.000	329.903	38.133	3
São Vicente	São Paulo	2.458.747.000	328.522	7.484	3
Franca	São Paulo	3.791.899.000	327.176	11.590	3
Foz do Iguaçu	Paraná	6.010.671.000	319.189	18.831	3
Ponta Grossa	Paraná	5.020.449.000	311.106	16.137	3
Guarujá	São Paulo	3.221.211.000	304.274	10.587	3
Blumenau	Santa Catarina	7.391.534.000	296.151	24.959	3
Cascavel	Paraná	4.438.700.000	291.747	15.214	3
Suzano	São Paulo	5.295.159.000	279.394	18.952	3
Limeira	São Paulo	5.646.023.000	278.776	20.253	3
São José dos Pinhais	Paraná	10.398.355.000	272.530	38.155	3
Taubaté	São Paulo	6.887.550.000	270.918	25.423	3
Santa Maria	Rio Grande do Sul	3.255.272.000	266.822	12.200	3

Gravataí	Rio Grande do Sul	5.352.575.000	266.230	20.105	3
Barueri	São Paulo	26.994.700.000	264.619	102.013	3
Viamão	Rio Grande do Sul	1.728.600.000	257.844	6.704	2
Novo Hamburgo	Rio Grande do Sul	4.418.162.000	255.945	17.262	2
Embu	São Paulo	2.825.381.000	245.093	11.528	2
Praia Grande	São Paulo	2.333.525.000	244.533	9.543	2
Colombo	Paraná	1.630.644.000	241.505	6.752	2
Sumaré	São Paulo	6.796.217.000	237.135	28.660	2
Taboão da Serra	São Paulo	3.866.877.000	224.757	17.205	2
Marília	São Paulo	3.056.836.000	223.454	13.680	2
São Carlos	São Paulo	3.912.665.000	218.080	17.941	2
Alvorada	Rio Grande do Sul	1.087.998.000	211.276	5.150	2
Jacaréí	São Paulo	4.307.484.000	210.988	20.416	2
São Leopoldo	Rio Grande do Sul	2.934.147.000	210.145	13.962	2
Presidente Prudente	São Paulo	3.182.329.000	206.164	15.436	2
Americana	São Paulo	5.627.176.000	203.283	27.681	2
Itapevi	São Paulo	2.731.109.000	201.995	13.521	2
Hortolândia	São Paulo	4.712.865.000	201.049	23.441	2
São José	Santa Catarina	4.095.802.000	199.280	20.553	2
Araraquara	São Paulo	3.924.434.000	199.132	19.708	2
Dourados	Mato Grosso do Sul	2.872.064.902	196.068,00	14.648	2
Rio Grande	Rio Grande do Sul	5.402.761.000	195.582	27.624	2
Rio Claro	São Paulo	4.057.138.000	189.834	21.372	2
Santa Bárbara d'Oeste	São Paulo	3.040.874.000	187.908	16.183	2
Criciúma	Santa Catarina	2.791.692.000	187.018	14.927	2
Passo Fundo	Rio Grande do Sul	3.492.582.000	185.882	18.789	2
Araçatuba	São Paulo	2.723.580.000	181.143	15.036	2
Indaiatuba	São Paulo	4.596.427.000	180.524	25.462	2
Cotia	São Paulo	5.373.923.000	179.109	30.004	2
Ferraz de Vasconcelos	São Paulo	1.230.097.000	175.939	6.992	2
Chapecó	Santa Catarina	4.295.173.000	171.789	25.003	1
Guarapuava	Paraná	2.279.264.000	171.230	13.311	1
Itajaí	Santa Catarina	10.183.448.000	169.927	59.928	1
Itajaí	Santa Catarina	4.800.617.000	169.927	28.251	1
Lages	Santa Catarina	2.361.980.000	166.983	14.145	1
Itapeçerica da Serra	São Paulo	2.959.081.000	159.102	18.599	1
Itu	São Paulo	3.663.684.000	155.457	23.567	1
São Caetano do Sul	São Paulo	10.178.501.000	151.103	67.361	1
Itapetininga	São Paulo	1.980.379.000	146.760	13.494	1
Bragança Paulista	São Paulo	2.186.405.000	144.066	15.176	1
Pindamonhangaba	São Paulo	4.049.195.000	142.997	28.317	1
Paranaguá	Paraná	7.107.175.000	138.748	51.224	1
Mogi Guaçu	São Paulo	2.384.193.000	138.494	17.215	1
Jaú	São Paulo	1.556.457.000	133.469	11.662	1
Franco da Rocha	São Paulo	1.683.857.000	129.304	13.022	1

Botucatu	São Paulo	2.141.912.000	128.397	16.682	1
Palhoça	Santa Catarina	1.468.420.000	128.360	11.440	1
Cubatão	São Paulo	6.502.941.000	127.702	50.923	1
Uruguaiana	Rio Grande do Sul	2.446.859.000	127.138	19.246	1
Sapucaia do Sul	Rio Grande do Sul	1.705.758.000	126.085	13.529	1
Atibaia	São Paulo	2.198.384.000	125.418	17.528	1
Santa Cruz do Sul	Rio Grande do Sul	3.287.130.000	121.168	27.129	1
Apucarana	Paraná	1.310.602.000	120.133	10.910	1
Cachoeirinha	Rio Grande do Sul	2.839.759.000	117.203	24.229	1
Pinhais	Paraná	2.447.206.000	116.984	20.919	1
Araucária	Paraná	11.001.673.000	115.849	94.966	1
Bagé	Rio Grande do Sul	1.159.311.000	115.755	10.015	1
Toledo	Paraná	2.152.389.000	115.136	18.694	1
Catanduva	São Paulo	1.887.276.000	114.069	16.545	1
Araras	São Paulo	2.142.147.000	113.645	18.849	1
Barretos	São Paulo	1.549.169.000	112.804	13.733	1
Guaratinguetá	São Paulo	1.816.230.000	112.596	16.131	1
Poá	São Paulo	2.094.500.000	111.016	18.867	1
Campo Largo	Paraná	1.192.071.000	110.796	10.759	1
Santana de Parnaíba	São Paulo	3.068.714.000	110.730	27.713	1
Jandira	São Paulo	1.411.533.000	110.325	12.794	1
Sertãozinho	São Paulo	3.361.741.000	109.565	30.683	1
Birigui	São Paulo	1.258.665.000	109.451	11.500	1
Salto	São Paulo	2.014.287.000	108.471	18.570	1
Tatuí	São Paulo	1.738.948.000	107.651	16.154	1
Várzea Paulista	São Paulo	1.323.686.000	105.954	12.493	1
Bento Gonçalves	Rio Grande do Sul	2.398.620.000	105.639	22.706	1
Valinhos	São Paulo	3.107.958.000	105.282	29.520	1
Votorantim	São Paulo	1.526.637.000	104.413	14.621	1
Ourinhos	São Paulo	1.420.253.000	103.631	13.705	1
Arapongas	Paraná	1.673.084.000	101.467	16.489	1

ANEXO B - INVESTIMENTOS INICIAIS EM OUTRAS FRANQUIAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

Empresa	Investimento*	Empresa	Investimento*
ESPETINHOS MIMI	R\$ 21.000 a R\$ 278.000	SANTA BRASA	R\$ 270.000 a R\$ 810.000
GULA GELADA	R\$ 65.000 a R\$ 100.000	SUBWAY	R\$ 270.000 a R\$ 440.000
CHICKEN SHOW	R\$ 66.900 a R\$ 73.900	LAÇA BURGUER	R\$ 273.000 a R\$ 370.000
ESPETISSIMO	R\$ 70.000 a R\$ 105.000	ESPAÇO ÁRABE	R\$ 275.000 a R\$ 365.000
PASTELARIA FUJIYAMA	R\$ 70.350 a R\$ 140.800	CAMARÃO & CIA	R\$ 278.000 a R\$ 372.000
GENEAL	R\$ 75.000 a R\$ 120.000	MONTANA GRILL EXPRESS	R\$ 280.000 a R\$ 360.000
KEEWEE	R\$ 75.000 a R\$ 165.000	LAFFA KEBAB STORE	R\$ 287.000
MR. PRETZELS	R\$ 80.000 a R\$ 144.000	SPEDINI TRATTORIA EXPRESSA	R\$ 290.000 a R\$ 350.000
CHANG LEE	R\$ 83.000 a R\$ 125.000	SABOR EM PEDAÇO	R\$ 295.000 a R\$ 560.000
YOGOOTHIES	R\$ 87.000 a R\$ 260.000	BIG X PICANHA	R\$ 300.000 a R\$ 600.000
SPREMUTO	R\$ 90.000 a R\$ 150.000	CROASONHO CAFÉ	R\$ 300.000 a R\$ 395.000
DNA NATURAL	R\$ 93.000 a R\$ 215.000	RISOTTO MIX GASTRONOMIA	R\$ 300.000 a R\$ 360.000
FRUTIQUELLO SORVETES	R\$ 102.000 a R\$ 147.000	ROSSO PASTA&GRILL	R\$ 300.000 a R\$ 400.000
CLICK SUSHI	R\$ 105.000 a R\$ 210.000	PASTA FAST	R\$ 305.000 a R\$ 675.000
MARIETTA SANDUÍCHES LEVES	R\$ 120.000 a R\$ 200.000	ROASTED POTATO	R\$ 320.000 a R\$ 370.000
SOFT TACOS MEXICAN FOOD	R\$ 120.000 a R\$ 400.000	BELLA MINEIRA	R\$ 323.500 a R\$ 406.000
LANCHÃO & CIA	R\$ 130.000 a R\$ 308.000	YOGGI	R\$ 325.000 a R\$ 385.000
GINGA	R\$ 140.000 a R\$ 205.000	DIA%	R\$ 326.000 a R\$ 1.056.000
LARANJALIMA REFRESHING	R\$ 145.000 a R\$ 200.000	BOB'S	R\$ 330.000 a R\$ 1.380.000
THE BURGERS	R\$ 145.000 a R\$ 455.000	BOTEQUIM INFORMAL	R\$ 340.000 a R\$ 1.180.000
PÃO & COMPANHIA	R\$ 145.800 a R\$ 640.000	VIVENDA DO CAMARÃO	R\$ 340.000 a R\$ 475.000
RED ANGUS BEEF MC	R\$ 150.000 a R\$ 350.000	BON GRILLÊ	R\$ 343.000 a R\$ 360.000
THATHAGURT FROZEN IOGURT	R\$ 150.000 a R\$ 250.000	DOGGIS	R\$ 352.500 a R\$ 452.500
TOCA DO BISCOITO	R\$ 160.000 a R\$ 200.000	SPOLETO	R\$ 355.000 a R\$ 685.000
RIZZO GOURMET	R\$ 168.000 a R\$ 438.000	ÁGUA DOCE CACHAÇARIA	R\$ 360.000 a R\$ 910.000
MIXIRICA PIZZA SUCO SANDS	R\$ 171.900 a R\$ 209.900	BONAPARTE	R\$ 360.000 a R\$ 535.000
BEBELU SANDUÍCHES	R\$ 175.000 a R\$ 360.000	GENDAI JAPANESE FAST FOOD	R\$ 365.000
CREPS	R\$ 175.000	QUANTO PRIMA	R\$ 365.000 a R\$

	a R\$ 360.000		415.000
YOGULAND	R\$ 180.000 a R\$ 290.000	SELETTI CULINÁRIA SAUDÁVEL	R\$ 380.000 a R\$ 420.000
X PICANHA	R\$ 185.000 a R\$ 560.000	PREMIATTO - GRELHADOS, MASSAS E SALADAS	R\$ 383.000 a R\$ 433.000
O MELHOR BOLO DE CHOCOLATE DO MUNDO	R\$ 195.000 a R\$ 245.000	CHINA IN BOX	R\$ 400.000
CACHORRO DO BIGODE	R\$ 200.000 a R\$ 360.000	JOE & LEO'S BURGER	R\$ 400.000 a R\$ 500.000
KIAISUSHI	R\$ 200.000 a R\$ 415.000	WRAPS	R\$ 410.000 a R\$ 450.000
GORDÃO LANCHES	R\$ 205.000 a R\$ 525.000	YAN PING	R\$ 430.000 a R\$ 665.000
CASA LIBANO	R\$ 210.000	QG JEITINHO CASEIRO	R\$ 440.000 a R\$ 550.000
SUSHILOKO	R\$ 212.000 a R\$ 295.000	UNO & DUE	R\$ 498.000 a R\$ 698.000
SALAD CREATIONS	R\$ 215.000 a R\$ 425.000	GIRAFFAS	R\$ 504.000 a R\$ 954.000
DINA PIZZA	R\$ 218.000 a R\$ 410.000	LA PASTA GIALLA	R\$ 570.000 a R\$ 600.000
CHINA HOUSE DELIVERY	R\$ 220.000 a R\$ 290.000	HABIB'S	R\$ 900.000 a R\$ 1.500.000
LIG LIG DELIVERY	R\$ 230.000 a R\$ 270.000	RAGAZZO	R\$ 905.000 a R\$ 1.610.000
AU AU LANCHES	R\$ 240.000 a R\$ 680.000	KFC	R\$ 975.000 a R\$ 1.875.000
CACTUS MEXICAN FOOD	R\$ 250.000 a R\$ 300.000	ECO HOUSE	R\$ 1.050.000 a R\$ 1.340.000
YOGEN FRÜZ	R\$ 252.000 a R\$ 336.000	MCDONALD'S	R\$ 1.075.000 a R\$ 2.585.000
GRILETTO	R\$ 260.000 a R\$ 340.000	CAPITAL STEAK HOUSE	R\$ 1.395.000 a R\$ 2.465.000
PARMEGGIO PRATOS E LANCHES	R\$ 260.000 a R\$ 290.000		

ANEXO C - LEI DE FRANQUIAS, Nº 8.955 DE 1994, ARTIGO 3º

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

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

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

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

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

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

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

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

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

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

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

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

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

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

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

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

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

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

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

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

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

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

a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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