

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

BRYAN BERTOL BITENCOURT

**FRANQUIAS NO BRASIL: UM ESTUDO DOS RESULTADOS DO SETOR NA
ÚLTIMA DÉCADA E ABORDAGEM DESSA ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DAS
EMPRESAS.**

.

Porto Alegre

2020

BRYAN BERTOL BITENCOURT

**FRANQUIAS NO BRASIL: UM ESTUDO DOS RESULTADOS DO SETOR NA
ÚLTIMA DÉCADA E ABORDAGEM DESSA ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DAS
EMPRESAS.**

Trabalho de Conclusão submetido ao Curso de Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

.

Orientador: Dr. Júlio César de Oliveira

Porto Alegre

2020

BRYAN BERTOL BITENCOURT

**FRANQUIAS NO BRASIL: UM ESTUDO DOS RESULTADOS DO SETOR NA
ÚLTIMA DÉCADA E ABORDAGEM DESSA ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DAS
EMPRESAS.**

Trabalho de conclusão submetido ao
Curso de Graduação em Economia da
Faculdade de Ciências Econômicas da
UFRGS, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Economia.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Cesar de
Oliveira

Aprovado em: Porto Alegre, _____ de _____ 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Julio Cesar de Oliveira – orientador

UFRGS

Prof. Dr. Ario Zimmermann

UFRGS

Prof. Me. Karen Stallbaum

UFRGS

AGRADECIMENTOS

Dedico esse curso inteiramente a minha mãe, Neuza Maria Bertol, por ter me proporcionado, desde que nasci, todas as condições necessárias para que esse momento se tornasse realidade. Sou grato a ela pelo exemplo de dedicação em qualquer atividade a ser feita. A partir desses ensinamentos, aprendi a não desistir dos meus objetivos. Sou completamente privilegiado ao poder afirmar que meu maior exemplo de pessoa é a minha Mãe.

Agradeço ao meu filho Pietro, por encantar meus dias com tanto amor, ternura e carinho.

Ao meu padrasto, Silvio por sempre estar disposto a ajudar nas mais variadas situações.

Ao meu Pai, Vitor, por sempre reforçar a importância do estudo.

À minha esposa Julia, pelo suporte em todos os longos períodos em que tive que me ausentar para estudar.

Ao meu professor orientador, Dr. Júlio César Oliveira, por ter me orientado com total atenção, agilidade, e por ter exposto meus pontos a melhorar com sinceridade.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para que essa etapa tenha sido concluída.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão objetiva apresentar as principais razões que levam empresas a optarem pelo franqueamento de unidades ao invés do estabelecimento de lojas próprias. Parte-se da hipótese de que empresas franquiam unidades almejando atenuar custos de agência e visando obter recursos, financeiros ou não, para sua expansão. Com vistas ao esclarecimento dessa questão, um questionário de perguntas exploratórias foi respondido por uma amostra compondo empresários e/ou pessoas que já trabalharam com franquias. A partir da análise dos dados da pesquisa, concluiu-se que o franqueamento se deve aos seguintes motivos: Redução de risco, menor aporte de capital, proximidade geográfico do franqueado, ganhos de escala e redução dos custos de monitoramento. A pesquisa também constatou que as principais dificuldades relacionadas à abertura de franquias são: Excesso de burocracia, políticas governamentais como impostos, dentre outros pontos. Além disso, mediante observação de determinados indicadores, constata-se que o sistema de franquias registrou consistente crescimento no período analisado. Os bons resultados podem ser atribuídos à estabilidade macroeconômica, baixo investimento inicial no modelo de negócio, suporte e treinamento aos franqueados, fortalecimento de marcas internacionais e shopping centers, dentre outros aspectos.

ABSTRACT

This conclusion work aims to present the main reasons that lead companies to define by franchising units instead of establishing their own stores. It starts from the hypothesis that companies franchise units aiming to mitigate agency costs and aiming to obtain resources, financial or not, for their expansion. In order to clarify this question, a questionnaire of exploratory questions was answered by a sample comprising entrepreneurs and / or people who have already worked with franchises. From the analysis of the research data, it is concluded that the franchising is due to the following reasons: Risk reduction, less capital contribution, geographic proximity of the franchisee, gains in scale and reduction of monitoring costs. The survey also found that the main difficulties related to the opening of franchises are: Excessive bureaucracy, government policies such as taxes, among other points. In addition, upon observation of certain indicators, it was found that the franchise system registered consistent growth in the period analyzed. The good results can be attributed to macroeconomic stability, low initial investment in the business model, support and training to franchisees, strengthening of international brands and shopping centers, among other aspects.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento do faturamento versus inflação.....	33
Gráfico 2 - Crescimento do número de redes de 2010-2019 no Brasil.....	34
Gráfico 3 - Avanço no número de empregos diretos (2010-2019).....	35
Gráfico 4 - Crescimento número de unidades (2010-2019).....	36
Gráfico 5 - Faixa etária dos entrevistados.....	44
Gráfico 6 - Nível de escolaridade dos entrevistados.....	44
Gráfico 7 - Unidades franqueadas.....	45
Gráfico 8 - Setores de atuação.....	45
Gráfico 9 - Redução custos de monitoramento.....	46
Gráfico 10 - Menor tomada de risco.....	47
Gráfico 11 - Proximidade geográfica possíveis franqueados.....	48
Gráfico 12 - Redução riscos trabalhistas.....	49
Gráfico 13 - Aumento capilaridade com reduzido risco.....	50
Gráfico 14 - Adequação ao modelo tributário.....	51
Gráfico 15 - Menor necessidade de aporte de capital.....	52
Gráfico 16 - Ganho de escala.....	53
Gráfico 17 - Focar-se mais em marketing e padronização.....	54
Gráfico 18 - Capital inicial elevado.....	55
Gráfico 19 - Falta de acesso a crédito.....	56
Gráfico 20 - Políticas como impostos e legislação tributária.....	57
Gráfico 21 - Excesso de burocracia.....	58
Gráfico 22 - Saturação do mercado.....	59
Gráfico 23 - Legislação trabalhista.....	60
Gráfico 24 - Capital franquia de pequeno/médio porte.....	61
Gráfico 25 - Conhecimento sobre microfranquias.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento Franchising versus PIB nacional.....	34
Tabela 2 - Variação faturamento e unidades 2019.....	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	TEORIAS DE EMBASAMENTO AO SURGIMENTO DAS FRANQUIAS.....	10
2.1	TEORIA DA AGÊNCIA.....	10
2.2	TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS.....	15
3	O SISTEMA FRANCHISING.....	18
3.1	CONCEITO DE FRANQUIAS.....	18
3.2	HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DAS FRANQUIAS.....	18
3.3	HISTÓRICO NO BRASIL.....	19
3.4	CLASSIFICAÇÃO DE FRANQUIAS POR GERAÇÕES.....	20
3.5	VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR E PARA O FRANQUEADO.....	21
3.5.1	Vantagens ao franqueador.....	19
3.5.2	Desvantagens do franqueador.....	20
3.5.3	Vantagens do franqueado.....	21
3.5.4	Desvantagens do franqueado.....	21
3.6	CUSTOS AO FRANQUEADO.....	24
3.7	LEGISLAÇÃO NO BRASIL.....	25
3.7.1	Lei número 8.955/94 – Lei de Franquias.....	25
3.7.2	Lei número 13.966/2019 - Nova Lei de Franquias.....	26
3.8	MICROFRANQUIAS.....	28
3.9	TENDÊNCIAS.....	30
4.	O MERCADO DE FRANQUIAS NO BRASIL.....	32
4.1	RESULTADOS DO SETOR NA ÚLTIMA DÉCADA.....	32
4.2	RESULTADOS POR SEGMENTO.....	36
4.3	CONDICIONANTES PARA CRESCIMENTO DO SETOR NA ÚLTIMA DÉCADA.....	39
4.4	ESTUDO DOS MOTIVOS PELOS QUAIS EMPRESAS SE EXPANDEM ATRAVÉS DE FRANQUIAS.....	43

5	CONCLUSÃO.....	65
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICE A.....	72
	ANEXO A.....	76

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2019), o faturamento do setor de franquias atingiu a marca R\$ 186,755 bilhões em 2019, valor correspondente a 2,55% do PIB nacional para o período. O *franchising* empregou em 2019 cerca de 1.358.139 pessoas, registrando um crescimento de 4,6% em relação a 2018. Diante da representatividade dos dados informados justifica-se um estudo mais aprofundado, com vistas ao esclarecimento dos resultados atingidos.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o modelo de franquias e os resultados atingidos na última década no Brasil, bem como elucidar as premissas responsáveis pelo pujante crescimento do setor no período analisado. Analisar-se-á as vantagens e desvantagens para as partes envolvidas nesse modelo de negócio. Além disso, uma investigação será feita para compreender porque as empresas têm buscado essa estratégia de expansão fundamentada no modelo de franquias. A partir da teoria da agência e teoria da escassez de recursos, será abordado o importante papel do *franchising* como equacionador desses impasses empresariais.

O objetivo principal deste estudo consiste em entender e explicar porque muitas empresas têm buscado expansão de unidades através do modelo de franquias e quais as vantagens e desvantagens dessa opção de crescimento. Parte-se da hipótese de que expansões a grandes mercados são custosas e uma fração de eficiência é perdida no meio desse processo. Buscando explicar essa questão, serão abordadas as teorias da agência e escassez de recursos e como as franquias podem solucionar esse problema. Como objetivo secundário, o estudo buscará compreender os condicionantes que explicam o consistente crescimento registrado na última década no Brasil no setor de franquias.

O capítulo 2 destacará as teorias que embasam o advento das franquias como estratégia de gestão na expansão de empresas. O capítulo 3 abordará o sistema Franchising desde seu histórico, evolução, legislação, tendências, dentro outros aspectos. O capítulo 4 discorrerá sobre os resultados atingidos na última década, explicará os condicionantes do crescimento observado e abordará, a partir da pesquisa, os principais motivos que determinam o franqueamento de unidades pelas empresas. O capítulo 5 contará com a conclusão do trabalho e levantamento dos principais pontos observados.

2 TEORIAS DE EMBASAMENTO AO SURGIMENTO DAS FRANQUIAS

O presente capítulo tem como objetivo abordar as principais teorias referentes ao advento das franquias. Os estudos, segundo (Brickley and Dark, 1987), apontam o surgimento do *franchising* como atenuante dos conflitos de agência. Para (OXENFELDT, A. R., & KELLY, A. O. 1968), o franchising nasce como equacionador da falta de recursos financeiros para projetos de expansão de empresas.

2.1 Teoria da agência

Para Jensen e Meckling (1976) uma relação de agência ocorre a partir de um contrato sob o qual uma pessoa (principal) emprega outro indivíduo (agente) que em seu nome executará algum serviço em que o principal delega poder de decisão ao agente. Na prática, essa relação está repleta de assimetria de informações, devido ao fato de que o agente está muito mais próximo dos detalhes das atividades do dia-a-dia. Diante do exposto, o núcleo da ideia dessa teoria reside no fato de que os indivíduos têm interesses divergentes, cada qual tende a maximizar seus objetivos pessoais. Empiricamente, dificilmente o agente atuará de acordo com os interesses do principal. Com vistas à redução desse conflito, o principal pode estipular:

- I. Um sistema de bonificação ao agente, de modo que bons resultados trarão benefícios a ambas as partes, aliado a um sistema de monitoramento das ações e possíveis atividades irregulares executadas pelo agente.
- II. Que o principal pagará ao agente para despendar recursos (custos de concessão de garantias contratuais) objetivando resguardar-se quanto a determinadas ações que prejudicariam o principal ou assegurar-se de compensações, caso tais ações indevidas ocorram. (Jensen e Meckling, 1976)

O surgimento das franquias como modelo de negócio se fundamenta na busca pela substituição dos custos de agência presentes em empresas que se expandem através de unidades próprias, por dispêndios de outra natureza. Enquanto unidades próprias apresentam custos relacionados à negligência e benefícios consumidos por parte dos colaboradores, as unidades franqueadas apontam custos relacionados ao *free riding*, tomada ineficiente de risco e apropriação da quase-renda. (Brickley and Dark, 1987).

No caso das unidades próprias, o monitoramento frequente dos colaboradores é a solução encontrada para os problemas. Segundo (Rubin, 1978), os franqueados possuem maior motivação para trabalhar de modo correto, pois o resultado residual dos esforços despendidos volta-se a eles. Para (Brickley e Dark, 1987), os franqueados gerariam os mesmos problemas que funcionários em unidades próprias, porém em escala menor, pois tais ações conflitariam com seus interesses.

Os custos de agência poderão ser equacionados a partir das seguintes maneiras:

(1) O custo do *free riding* pode ser atenuado a partir da elaboração de contratos que englobem múltiplas unidades. A partir dessa escolha, maiores benefícios e riscos estarão sob responsabilidade do franqueado. (Brickley and Dark, 1987).

(2) Estabelecimento de unidades em shopping centers: O próprio centro comercial tende a monitorar o desempenho do lojista, diminuindo espaço para ações oportunistas. (Bitti, 2012)

(3) Relacionando-se aos custos da apropriação de quase-renda, os mesmos podem ser reduzidos a partir da elaboração de contratos de longo prazo, atenuando a possível apropriação por parte do franqueador. Já os custos referentes à tomada ineficiente de risco, podem ser diminuídos a partir de contratos de curto prazo, com possibilidade de negociação. (Brickley & Dark, 1987)

Entretanto, mesmo com as mais variadas ferramentas de incentivo e controle, é praticamente impossível assegurar um custo zero na relação de agência entre ambas as partes. As decisões do agente, dificilmente estarão alinhadas do ponto de vista de escolha ótima do principal. O distanciamento das decisões do agente dos interesses do principal, agindo a partir de interesses não éticos, é denominado de risco moral (LAFONTAINE, 1992).

Observa-se, normalmente, que o principal e o agente arcarão com custos de monitoramento e de concessão de garantias contratuais. Entretanto, ainda haverá certo nível de divergência entre as decisões do agente e as decisões que maximizariam o bem-estar do principal. O equivalente monetário da redução de bem-estar do principal, devido a essa divergência, representa um custo da relação de agência e este custo denomina-se custo residual. Os custos de agência são definidos a partir da soma: (JENSEN E MECKLING, 1976).

- a) Dos gastos com monitoramento por parte do principal;
- b) Das despesas com a concessão de garantias por parte do agente;
- c) Do custo residual

Diversas relações podem ser interpretadas a partir da teoria da agência. Entretanto, com a consolidação do capitalismo e contínuo crescimento das empresas, a relação entre acionistas e administradores vem sendo uma das mais estudadas na academia (EISENHARDT, 1989).

Contextualizando a relação de agência no âmbito das franquias, ela pode ocorrer de duas formas: Horizontal e Vertical. A forma vertical estabelece o conceito de que as empresas, ao buscarem expansão a novos mercados, diante dos custos envolvidos com monitoramento de unidades distantes geograficamente, optam por trocar suas unidades próprias por franquias, fracionando riscos e custos com o terceiro (franqueado). (CASTROGIOVANNI, J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, R. T., 2006)

De maneira distinta do habitual, no sistema de franquias, as figuras do gerente e dono são as mesmas, trazendo maior eficiência ao modelo a partir da redução dos custos de agência. O núcleo do sucesso das franquias reside exatamente nesse ponto, a união entre dono e gerente, trazendo ao empreendedor uma motivação incomparavelmente maior a um funcionário contratado. Além disso, o franqueado buscará sempre a maximização do lucro da unidade, aproximando-se com os objetivos do franqueador.

A contextualização horizontal decorre do fato de que embora os custos de monitoramento diminuam, eles não serão extintos. O comportamento do franqueado ainda precisará de verificação, fazendo com que surjam três problemas de agência: Investimento ineficiente, apropriação de meia renda e liberdade de ação e decisão, em que o franqueado, buscando maximizar o lucro de sua unidade, possa ofertar bens e serviços abaixo do padrão estipulado. (TEIXEIRA, et al, 2013).

Por outro lado desses pontos estão os franqueadores, cujos rendimentos limitam-se a um percentual sobre faturamento, e devido a esse motivo desejam que as unidades franqueadas produzam resultados de venda acima da média, possibilitando uma gestão mais eficiente de custos e fortalecendo o conceito das franquias. Os envolvidos no franqueamento da unidade dependem um do outro, pois o franqueador pode observar o não cumprimento por parte do franqueado dos padrões de qualidade necessários à oferta do serviço e o franqueado arrisca-se ao depender da correta promoção de marca da empresa por parte do franqueador. (COMBS; KETCHEN, 1999).

A partir da redução dos custos de monitoramento, o sistema Franchising oferece a possibilidade de rápido crescimento por parte da empresa. Tal medida se mostra fortemente relevante no que se refere à sobrevivência da mesma, visto que empresas mais antigas já atingiram certo porte empresarial, gerando economias de escala. O franchising pode ser

interpretado ao mesmo tempo como uma estratégia de sobrevivência e como ferramenta ágil de expansão. (SHANE, 1996)

No modelo atual observado nas corporações, dificilmente os gerentes são os proprietários da empresa que administram. A partir dessa divisão de funções entre controle e propriedade, passou-se a examinar os mecanismos adotados pelos proprietários que visam elucidar se os funcionários estão trabalhando de acordo com seus objetivos. A incorporação do modelo de franquias como estratégia de gestão pode ser claramente classificada como um instrumento que une direitos de propriedade com função gerencial da unidade observada em questão. (SHANE, 1996)

Devido ao fato de que o franqueado também é dono do negócio, espera-se motivação acima da média para atingir os objetivos da unidade. Entretanto, ainda é possível que o mesmo não desfrute do necessário engajamento com o negócio. Esse problema pode ser denominado *Free rider*. Essa motivação abaixo do esperado pode ser explicada pela preferência por redução de custos em detrimento de maior qualidade. (KLEIN, 1995; GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). Em busca de solução para equacionar o problema levantado, o franqueador pode estabelecer mecanismos de controle e supervisão. Entretanto, tal prática entra em conflito com as ideias centrais do modelo de negócio e acarretaria aumento de custos para os envolvidos, reduzindo eficiência. Mesmo assim, os custos relacionados ao aumento do monitoramento, visando conter o *free rider*, são menores, justificando a adoção do sistema de franchising.

Aplicando-se a teoria da agência a partir da estratégia de franqueamento de empresas, o ponto central dessa ideia reside no fato de que a empresa estabelece uma rede de franquias com objetivo de reduzir custos de monitoramento, possibilitando, a partir disso, o incremento de múltiplas unidades. (NORTON, 1988, LAFONTAINE, 1992). Diante disso, caso o principal deseje aproximar o agente de seus ideais, deverá investir em mecanismos de controle para revelar o comportamento e perfil de cada agente. O objetivo não apenas se direciona a monitorar o comportamento do agente, como também se atém em controlar seu próprio comportamento, a partir de políticas de compensação, restrições de orçamento e regras para seu funcionamento. (JENSEN e MECKLING, 1976).

O estabelecimento de redes de franquias ocorre a partir de alianças estratégicas, usadas em situações como persecução de maior *market share* em mercados fortemente competitivos, e quando o franqueador, objetivando introduzir uma inovação no mercado, precisa de um parceiro para essa atividade. Constata-se que o sistema franchising é resultado

de progressivo desenvolvimento organizacional, podendo ser interpretado a partir de diversas teorias, o qual pode ser visto como aglutinador de várias correntes. (GIGLIOTTI, 2010).

A partir a interpretação da Teoria da Agência, a empresa pode ser considerada como uma união de contratos entre os fatores produtivos que são estabelecidos a partir de interesses individuais, os direitos de propriedade. Analisando-se a partir da perspectiva do contrato, a Teoria da Agência busca apresentar o contrato que mais contribua para a aproximação entre os interesses do principal e do agente, considerando o nível de informação disponível ao principal a respeito do agente. (GIGLIOTTI, 2010).

A partir das assimetrias de informação, presentes entre principal e agente, a teoria da agência busca encontrar o contrato ótimo para descrever os comportamentos possíveis entre os envolvidos. (Jensen & Meckling, 1976). Nas organizações, há um dilema de escolha a partir de duas hipóteses: Optar entre contratos embasados em comportamento, com salário fixo e hierarquia como forma de gestão ou a partir de resultados, ofertando remuneração a partir de comissionamento e mercado como forma de governança. (EISENHARDT, 1985).

Optando-se pelo uso de um contrato baseado em comportamento, será necessário investir em eficientes sistemas de monitoramento e o contrato deverá ser elaborado de forma clara, descrevendo que a remuneração dependerá de avaliação comportamental. Por outro lado, o contrato remunerado a partir de resultados, estabelece um poder motivacional elevado, de modo que o principal conseguirá de forma mais eficiente direcionar o agente a atingir resultados condizentes com suas aspirações. (EISENHARDT, 1985). Nesse caso, a informação deve ser definida como uma commodity, podendo ser transferida. A partir de informações consistentes relacionadas ao comportamento do agente, o contrato pode ser suficiente para estabelecer o regramento da relação, pois o comportamento pode ser interpretado como moeda de troca entre os envolvidos. (EISENHARDT, 1985).

A definição da escolha do melhor tipo de contrato dependerá do diferencial entre os custos de se medir e avaliar o comportamento e dos custos de mensuração e avaliação de retorno, rentabilidade e risco com agente. Destaca-se que a interpretação mais recorrente dos modelos de agência estabelece a eficiência a partir da obtenção de resultados positivos ao principal, não levando em conta um contrato que favoreça também seu agente. (EISENHARDT, 1985).

Os problemas, na perspectiva da teoria da agência, surgem a partir de oportunismo e assimetria de informação. Contratos redigidos de maneira adequada poderiam solucionar tais dilemas. (Silva e Azevedo, 2012).

Para Rubin (1978), o embasamento fundamentado a partir da teoria da escassez de recursos não faz sentido. O autor defende que os custos de monitoramento são os responsáveis pela adoção do modelo de franquias. A relação de agência, em que o principal (franqueador), contrata o agente (franqueado), é estabelecida em regiões distantes geograficamente, onde os custos de monitoramento seriam mais elevados.

Diante do exposto, observa-se que embora existam divergências entre vantagens e desvantagens na adoção do modelo de franquias este, certamente, logra êxito ao extrair mais das partes envolvidas em comparação com a estratégia de expansão através de funcionários contratados e lojas próprias. Os custos de agência, notadamente reduzidos através da figura do franqueado contribuem para aumento de eficiência nessa estratégia de gestão que vem se consolidando ao logo dos últimos anos no Brasil.

2.2 Teoria da escassez de recursos

A teoria da escassez de recursos traz à tona a falta de recursos por parte de uma empresa para projetos de expansão de unidades. Além disso, há um desconhecimento por parte da companhia das particularidades do mercado local. (OXENFELDT, A. R., & KELLY, A. O., 1968).

Partindo desse princípio, o empresário decide franquear unidades de seu empreendimento a um terceiro (franqueado). Os franqueados não só contribuem com o aporte financeiro, mas também com conhecimento das especificidades da região onde essa nova unidade será instalada. Uma melhor compreensão de aspectos locacionais, institucionais e sociais por parte do franqueado, que provavelmente seja um morador da região em questão, contribui para a mitigação de riscos em um empreendimento novo. Muitas redes internacionais fazem uso dos conhecimentos adquiridos por franqueados, nativos da região franqueável, para instalarem-se de modo mais assertivo em territórios de interesse, recebendo do franqueado auxílio na instalação de sedes bem como acompanhamento da expansão. (OXENFELDT, A. R., & KELLY, A. O., 1968). Em contrapartida, o franqueador oferece ao franqueado a marca já estabelecida no mercado, suporte e todo o “*know how*” pertinente à operação do empreendimento, como conhecimentos gerenciais, controle de processos, padronização, dentre outros.

A ideia de que empresas jovens, a partir da incapacidade de financiar-se visando expansão, adotam o sistema de *franchising* como modelo de negócio é bastante difundida. Nesse contexto, as redes enxergam no modelo de franquias a possibilidade de expansão de

modo mais barato. A escolha por expansão via franquias seria menos custosa, pois um incremento de receita ocorreria de acordo com os pagamentos de 26 taxas de franquia, royalties e vendas para franqueados (NORTON, 1995). Diante disso, o robustecimento do número de unidades da rede, a partir do uso de capital dos franqueados, aliado ao conhecimento de questões específicas locais que este parceiro agrega, contribui para uma expansão de forma mais consistente em comparação ao uso de uma estratégia normal via implantação de lojas próprias com contratação de gerentes empregados.

Levanta-se a hipótese da existência de um ciclo de vida no sistema de franchising. Na fase inicial da empresa, em período de expansão, o modelo de franquias é adotado. Com o passar do tempo e consolidação no mercado, um movimento inverso é esperado, ou seja, menos unidades franqueadas são estabelecidas e mais unidades próprias são instaladas.

Segundo Hunt (1973), evidências empíricas demonstrariam parcialmente a possibilidade de conversão de franquias em unidades próprias. Para Hunt (1973), tal levantamento se justificaria a partir de quatro pontos:

A) Quanto maior for a participação do franqueador na rede, mais se reduz a chance de disputas jurídicas com franqueados, o que arranharia a imagem do negócio.

B) O franqueador objetivaria maior poder de controle perante a rede através de maior participação em unidades próprias, visando incremento de agilidade e eficiência nas políticas e direcionamentos da empresa.

C) O lucro de unidades próprias é superior ao das franquias, pois haveria maior eficiência na primeira opção, aumentando a taxa de lucro da rede.

D) Determinados aspectos legais seriam onerosos ao franqueador, pois haveria maior dificuldade de rescisões em contratos em que o franqueado não se encaixe no perfil da rede e exigência de padronização.

Segundo Hunt (1973), embora tenha se observado um crescimento no número de unidades próprias nas redes de franquias, seria pouco provável a conversão total das unidades em lojas próprias.

Segundo Oxenfeldt e Kelly (1968), empresas pequenas e novas optam pela expansão via franquias com vistas à obtenção de rápido incremento de capital e ganho em escala. Entretanto, para os autores, quanto maior for o nível de expansão da rede, menor será a dependência do franqueado, diante da redução da escassez de capital. Assim, conforme Oxenfeldt e Kelly (1968), de acordo com o robustecimento da rede, novas franquias não seriam ofertadas e os contratos vigentes não seriam renovados, aumentando o número de lojas próprias na rede.

A evidência empírica demonstra que mesmo redes já dotadas de capital seguem ofertando franquias como modelo de negócio. Se a hipótese de incremento de unidades fosse apenas uma estratégia em busca de alavancagem financeira, este seria um fenômeno claramente temporário (EISENHARDT K. E MARTIN A., 2000). Ainda que se observe certa redução de unidades franqueadas, com incremento de unidades próprias, tal movimento não é representativo frente aos números. Não há embasamento para se colocar em dúvida o modelo de franquias como uma opção empresarial. (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994).

O modelo de franquias proporciona a pequenas empresas a possibilidade de superação de falta de conhecimento gerencial atraindo um número relevante de gerentes competentes, os franqueados. (Shane, 1996). Durante seu processo de expansão, algumas empresas têm em seus quadros de colaboradores gerentes intermediários, que podem acrescentar preferências que se distinguem da estratégia de crescimento da rede, como um direcionamento para uma nova região de expansão, desconhecendo características do mercado local. (Shane, 1996).

O sistema franchising seria benéfico em virtude da falta de recursos de empresas e do interesse em rapidamente atingir escala. Em um primeiro momento, os recursos ofertados pelo franqueado seriam relevantes para o robustecimento da rede. No entanto, de acordo com a obtenção de recursos financeiros e humanos, a necessidade de auxílio do franqueado se reduz. Vance (2010).

Mesmo que possa ocorrer aumento no número de lojas próprias, o franqueamento de unidades segue sendo utilizado como uma prática comum e crescente no Brasil. É provável que os gestores de grandes empresas contrabalancem de forma positiva a economia com custos de agência e menores riscos ao tomar decisão de ofertar novas unidades de franquias. O conhecimento das questões institucionais e especificidades do mercado local devem ser levados em conta como vantagens do papel do franqueado.

3 O SISTEMA FRANCHISING

O capítulo 3 abordará o sistema *franchising* a partir de seu surgimento e em âmbito nacional. Será apresentada uma breve introdução ao conceito de franquias e evolução desse modelo de negócio no Brasil. A partir do ganho mútuo gerado aos envolvidos, serão apresentadas as principais vantagens entre franqueado e franqueador. Outros pontos como legislação, microfranquias e tendências serão discutidos nessa seção.

3.1 Conceito de franquias

O conceito de franquias consiste na ideia da cessão dos direitos de licença, uso de marca e imagem de uma empresa (franqueador) a um terceiro (franqueado). Este, além disso, recebe do franqueador treinamento e acesso à infraestrutura e *know-how*. Como contrapartida, o franqueado deve pagar a taxa de franquia, na abertura da unidade, e *royalties* pagos periodicamente.

3.2 Histórico e evolução das franquias

O termo *franchising* tem origem nos EUA, na década de cinquenta. *Franchising* ou “Franchise” é a denominação utilizada quando uma empresa oferece direito de uso de sua marca a um terceiro, para que possa comercializar seus produtos.

Em meados do século vinte, o sistema *franchising* já encontrava algumas formas de atuação. A Coca Cola, a partir da permissão de envasamento distribuição por outras empresas e a General Motors, buscando expansão em suas revendas de automóveis, apresentavam semelhança com o modelo atual. Todavia, a empresa de costuras Singer foi pioneira ao estabelecer uma rede de concessionários independentes, visando comércio de sua marca sem muito investimento. (OLIVEIRA e SCARINCI, 2018).

A partir da década de vinte, registra-se o início do auge do sistema de franquias, a partir de mercearias, locadoras de veículos e redes de alimentação. Em momentos posteriores a Segunda Guerra Mundial, o *franchising* registra ascensão a partir da abertura de negócios de

ex-combatentes americanos que, ao retornarem da guerra, e sem estudos, teriam interesse em iniciar seu próprio negócio. (OLIVEIRA, J. e SCARINCI, R, 2018).

A grande marca que tornou o sistema de franquias mundialmente conhecido foi a rede de lanchonetes Mc Donald's. Esse restaurante, iniciou suas operações em 1954 a partir do estabelecimento de um forte processo de padronização na produção de alimentos, *layout* de lojas, dentro outros aspectos. O modelo de franquias, aos moldes do que é visto na atualidade, origina-se a partir dessa empresa.

3.3 Histórico no Brasil

No que se refere ao Brasil, a chegada do sistema de franquias ocorre em meados de 1960 a partir das escolas de idiomas CCAA e Yázigi. Entretanto, somente a partir de 1970 que o modelo de franquias se robustece no país, passando a ser visto como uma estratégia de expansão das empresas. Nessa época, grandes redes de sucesso do varejo passaram a investir no *franchising*, como Boticário.

A partir dos anos 80, grandes marcas começaram a se fortalecer no mercado nacional. Nessa primeira etapa, ocorreu um crescimento sem grandes conhecimentos analíticos e com poucas estruturas formalizadas, a partir de um processo ainda sem padronização. Em 1987, ocorre a criação da Associação Brasileira de Franquias (ABF), entidade voltada para o desenvolvimento do sistema de franquias no mercado nacional. Tal entidade contribuiu para que em 1994 surgisse a Lei nº 8.955/94, o que proporcionou maior segurança aos envolvidos no modelo de negócio. A criação do ordenamento jurídico visou dar maior transparência, principalmente, no que se refere às obrigações do franqueador.

No transcorrer da década de 90, a expansão aos poucos deixou de ser o foco principal, objetivando uma atenção maior na gestão da rede já em operação. Houve busca constante por profissionalização estabilidade, produtividade e escala. (CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, 2006). O advento da Internet contribuiu para o fortalecimento do setor e impulsionou, a partir da globalização, as franquias.

Em meados dos anos 2000, o aprendizado do modelo do *franchising* ocorreu de maneira mais forte. O perfil dos franqueados ainda não era exatamente profissional, mas esse aprendizado, por tentativa e erro, acabou gerando base para uma forte consolidação na década seguinte. A estabilidade macroeconômica e segurança adquirida a partir da criação da lei de Franquias, em 1994, contribuem para o crescimento do modelo.

No início dos anos 2010, verifica-se um fortalecimento e expansão no processo de franquias no Brasil. Marcas fortes, grandes redes e franqueadoras capitalizadas contribuíram para a consolidação do Brasil como 3º maior do mundo em franquias. O *boom* no Brasil ocorre a partir de maior sustentabilidade e institucionalização no processo de *franchising*. (CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, 2006).

3.4 Classificação de franquias por gerações

O *Franchising*, no decorrer do tempo, passou por processos de desenvolvimento, evolução e avanço de profissionalismo. A partir disso, novas formas de classificação de etapas foram criadas de acordo com o período de desenvolvimento. Para Schneider et al. (1991), o *franchising* está dividido em gerações:

Primeira geração: Franquias de marca: Não há relação de exclusividade, de modo que não franqueados poderão ofertar produtos semelhantes em suas redes de varejo. O suporte oferecido pelo franqueador ao franqueado carece de profissionalismo, tornando a padronização de todo o processo envolvido no estabelecimento da unidade abaixo do esperado. Esta etapa pode ser definida como basicamente uma distribuição e licenciamento de produtos.

Segunda geração: Franquias de produtos: Este estágio de desenvolvimento do *Franchising* é caracterizado pela presença de exclusividade. A franqueadora licencia sua marca e vende seus produtos somente ao franqueado. O suporte oferecido pelo franqueador é aprimorado. Iniciam-se, nessa etapa, as primeiras exigências quanto à padronização, determinada a partir dos conceitos do franqueador. Entretanto, ainda não há um controle efetivo, principalmente quanto ao ponto de venda e processos.

Terceira geração: Franquias de negócio formatado: As ideias centrais dessa etapa são um avanço da segunda geração. Além do uso de marca, o franqueador passa ao franqueado todo o conhecimento necessário para a implementação e operação das unidades. O modelo de negócio oferecido ao franqueado conta com estratégias de marketing, auxílio na busca por melhores pontos, treinamento de colaboradores, dentre outros manuais. O padrão de controle é rígido e cabe ao franqueador fiscalizar o cumprimento das normas por ele estabelecidas, bem como implementar melhorias e avanços nos processos. Este formato de negócio está presente em inúmeras franquias do mercado, como Mc Donald's, Burger King, dentre outras.

Quarta geração: Franquia de aprendizado em rede: Nesta etapa ocorre participação mais ativa do franqueado, pois este também fornecerá conhecimento ao franqueador. Ocorre maior interação entre as partes, o aprendizado é pilar de sustento da relação entre os envolvidos.

Quinta geração: Possui forte semelhança com a etapa anterior, porém contempla a opção de recompra por parte do franqueador. Tal mudança aumenta a segurança ao franqueado. Nesta etapa aumenta-se a rigidez na escolha do perfil do franqueado e o treinamento se torna mais efetivo. (PLÁ, 2001)

3.5 Vantagens e desvantagens para o franqueador e para o franqueado

3.5.1 Vantagens ao franqueador:

Uma grande marca, dotada de prestígio no mercado consumidor, poderia focar em um crescimento a partir de seus próprios recursos e interesses, objetivando auferir cada vez maiores lucros sem divisão com terceiros. A escolha por parte da empresa de franquear suas unidades se deve pela busca de maior eficiência. Dentre os motivos que corroboram com essa ideia, pode-se citar:

a) Crescimento/expansão sem uso de capital próprio: Através do uso de capital de terceiros a companhia evita custos inerentes à tomada de empréstimos utilizados para expansão de sua rede.

b) Manter um dono no negócio: Ao franquear uma unidade, evitam-se, em partes os conflitos de interesse (custos de agência) entre funcionário e empregador, visto que o franqueado executará as atividades de dono e gerente. Além disso, por ser proprietário da unidade, há uma motivação incomparável na busca por melhores objetivos comparando-se com um funcionário contratado. O franqueado neste modelo de negócio representa a figura dono-gerente, que carrega o risco residual da operação local, sendo que seu lucro vem das receitas da operação local e do pagamento por outros fatores de produção. (NORTON, 1988)

c) Ganhar escala junto a fornecedores: O estabelecimento da rede, a partir de maior número de unidades, demandará mais de fornecedores. Devido ao maior lote, propiciado pelo incremento de unidades, há um maior poder de barganha junto a preços, preferências, prazos, juros, dentre tantas outras vantagens gerando economias de escala.

d) Manter controle da rede: Os custos pertinentes ao controle de processos em uma empresa geralmente são elevados e, por muitas vezes, reduzem eficiência e agilidade. O franqueado reduz ao franqueador tempo perdido com controles de atividades do dia-a-dia. Entretanto, aumenta-se o custo de controle de padronização.

e) Aumentam-se barreiras para a concorrência: Uma rede expandida é uma vantagem em relação ao processo concorrencial. O consumidor observa com maior credibilidade uma marca padronizada e com elevado número de unidades. Além disso, uma marca presente em diversas regiões aproxima o consumidor de cada um desses locais, aumentando a preferência por essa empresa.

f) Redução de riscos trabalhistas: Ao transferir para o franqueado a gestão de colaboradores de cada unidade, a empresa franqueadora se resguarda em riscos referentes a processos trabalhistas.

g) Adequação ao modelo tributário: Expandir uma rede de lojas pode ser uma opção onerosa, pois os impostos se tornam muito elevados. Um único CNPJ recebendo faturamento de inúmeras lojas pode não ser lucrativo. Ao optar por franquias, recorre-se ao Simples (regime tributário para microempresas e empresas de pequeno porte). No Brasil, os impostos podem se tornar tão altos que impedem uma expansão por meio de lojas diretas. (Teixeira, H. et al, 2013).

3.5.2 Desvantagens do franqueador:

Por outro lado, no sistema de franquias existem algumas desvantagens para o franqueador. As principais desvantagens seriam:

a) Risco de seleção: A seleção de um franqueado inadequado pode comprometer a credibilidade da rede. O franqueador deverá elaborar processos de monitoramento com vistas à preservação do padrão de funcionamento correto adotado por toda a rede.

b) Redução do poder de decisão: Mesmo que as regras gerais de funcionamento da rede sejam estipuladas pelo franqueador, certo poder de decisão será delegado ao franqueado, reduzindo o raio de ação da matriz.

c) Custos com monitoramento: Embora ocorra redução dos custos de agência através da expansão por franquia, os mesmos jamais serão zero. A empresa arcará com despesas de monitoramento e manutenção do padrão da rede. (LAFONTAINE, 1992).

3.5.3 Vantagens do franqueado:

Um empresário ou investidor que deseja montar seu próprio negócio tem a possibilidade de abrir seu empreendimento por conta própria, sem a dependência de terceiros. A opção por uma estratégia de franquia ocorre pelos seguintes motivos:

a) Marca já conhecida: Abrir um estabelecimento é uma atividade altamente arriscada e leva-se tempo até que o negócio atinja estabilidade. Abrir uma franquia reduz os riscos inerentes à abertura de uma marca totalmente desconhecida. O consumidor opta por produtos que já conhece e a opção por franquia captura essa preferência já adquirida por consumidores. Uma marca conhecida já conta com departamentos de publicidade e marketing para ajudar na divulgação do negócio, que naturalmente acaba ficando conhecido perante o público também através da presença nas cidades. (PLÁ, 2001)

b) Assistência na gestão do negócio: Estabelecer processos adequados para o funcionamento de um empreendimento pode demorar certo tempo. O franqueador oferece ao franqueado a cumulatividade adquirida ao longo dos anos através de um aprendizado “*learn by doing*”. O conhecimento prévio do padrão adotado pela marca é uma vantagem, pois o franqueado pode avaliar isso em unidades já conhecidas da rede de franquias. (PLÁ, 2001)

c) Acesso às economias de escala: o franqueado tem como vantagem os ganhos de escala adquiridos a partir da formação de uma rede consolidada. Mesmo que o franqueador cobre uma taxa, o franqueado ainda registra economias ao comparar-se com um concorrente não franqueado. (PLÁ, 2001)

3.5.4 Desvantagens do franqueado:

Como principais desvantagens para o franqueado, pode-se apontar:

a) O poder de escolha do franqueado ficará sempre limitado ao critério do franqueador. Esse fato decorre da padronização pré-existente que acaba limitando suas ações, seja em ideias ou projetos de mudança. Em um país extenso como o Brasil, as diferenças regionais são grandes e a ideia de um possível novo produto, pode não sair do papel pela não concordância da matriz. (PLÁ, 2001)

b) Haverá sempre o risco de um franqueado vizinho agir de modo não condizente com os padrões da empresa, trazendo prejuízos à rede como um todo.

c) Os custos com as taxas iniciais, bem como royalties mensais podem ser elevados, reduzindo as margens de lucro dos empreendedores. Além disso, o pagamento de royalties ocorrerá de modo recorrente, durante toda a vigência do contrato.

d) O franqueado ficará na dependência da viabilidade do modelo de negócio oferecido pelo franqueador. Diante da existência de assimetria de informação, os dados reais são desconhecidos e a assinatura do contrato pode ocorrer de modo oneroso ao empreendedor.

3.6 Custos ao franqueado

O interessado na abertura de uma unidade de franquia incorrerá em custos, os quais serão pagos ao franqueador, nas seguintes categorias (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020):

Taxa de franquia. Tal valor corresponde à concessão de uso da marca. A cobrança engloba os custos de seleção do franqueado bem como serviços que serão fornecidos como treinamento inicial, assistência na instalação do negócio, auxílio em inauguração, dentre outros. Algumas empresas, ao ofertar franquias, optam por não cobrar a taxa de franquia, pois preferem adicioná-la em algum outro custo posterior, trazendo maior atratividade aos candidatos inicialmente.

Royalties: Taxas cobradas pelo uso da marca e *know how* adquirido ao longo dos anos pelo franqueador até o final do contrato. O valor arrecadado pode ser reinvestido em pesquisa e atualização de novos produtos bem como serviços oferecidos ao franqueado, como treinamentos, atualizações de processos e convenções de vendas. O cálculo dos *royalties* pode ser feito de maneira distinta de acordo com cada tipo de franquia. As franquias de serviço, que não oferecem produtos aos franqueados cobram entre 4% e 10% de cada unidade. Já para franquias em que o franqueado adquire produtos a taxa gira entre 20% e 40%.

Fundo de propaganda: Valor arrecadado mensalmente visando investimentos em ações institucionais que promovam a marca. Não são feitas campanhas visando unidades específicas, mas sim a promoção da rede como um todo. O valor desse custo pode variar entre 2% e 5% do faturamento bruto de cada unidade ou pode ser estipulado um valor fixo mensal.

O plano de negócios da empresa interessada em franquear suas unidades deve avaliar a viabilidade dos custos envolvidos com vistas à prosperidade da parceria. Contratos demasiadamente onerosos aos franqueados tendem a reduzir a motivação do empreendedor. Caso isso ocorra, o diferencial estratégico positivo do modelo de franquias acaba sendo

diluído. O franqueado deve, diante do seu sucesso, auferir lucro considerável para manter-se plenamente alinhado ao negócio.

3.7 Legislação no Brasil

3.7.1 Lei número 8.955/94 – Lei de Franquias

O mercado nacional de franquias teve como seu principal instrumento regulador a Lei número 8.955/94, denominada Lei de Franquias e foi sancionada no governo Itamar Franco. A criação do ordenamento jurídico visou dar maior transparência, principalmente, no que se refere às obrigações do franqueador. No período anterior à lei de franquias, inúmeros investidores ao ingressarem no *franchising* e diante de resultados negativos, acionaram judicialmente as franqueadoras. Diante disso, se fez necessário a criação de regras específicas ao setor. A Lei Nº 8.955/94 fora substituída pela Lei nº 13.966 (Nova Lei de Franquia) de 2019, entretanto o primeiro ordenamento jurídico de franquias no Brasil teve papel fundamental no desenvolvimento do setor e será abordada no próximo parágrafo.

A Lei Nº 8.955/94 é composta por 11 artigos que regulamentam o *Franchising* brasileiro. O artigo segundo conceitua franquia do seguinte modo:

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. 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)

A Lei das franquias dá destaque a COF (Circular de Oferta de Franquia). Neste documento, os franqueadores deverão expor as normas referentes aos seguintes temas: (Central do Franqueado, 2020).

- 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. Outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

Além do uso da marca, o modelo de franquias oferece treinamento e suporte aos franqueados. A legislação inclui os pontos que serão oferecidos pelo franqueador:

- F. Supervisão de rede;
- G. Serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- H. Treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- I. Treinamento dos funcionários do franqueado;
- J. Manuais de franquia;
- K. Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia;
- L. *Layout* e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

3.7.2 Lei número 13.966/2019 - Nova Lei de Franquias

Foi sancionada no dia 26.12.19 pelo Presidente da República a Lei nº 13.966 (Nova Lei de Franquias), que dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga as disposições da Lei nº 8.955/94. A lei entrou em vigor no dia 26.03.20, depois de decorridos 90 (noventa) dias da publicação oficial.

A legislação brasileira de franquias foi regulada no Brasil desde 1994 e contribuiu para o fortalecimento desse mercado. O principal objetivo com a criação da Lei do *Franchising* é o de dar maior transparência aos contratos firmados.

O primeiro ordenamento jurídico era direto, simples e abordava condições de equilíbrio entre os entes privados com vistas à realização de negócios seguros e transparentes. Passados mais de 20 anos desde a criação da Legislação, atualizações visando o reequilíbrio entre franquia e franqueados se fizeram necessárias. As atualizações ocorridas em 2019 tornaram o arcabouço jurídico mais contemporâneo e contaram com apoio ativo da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF)

As atualizações ocorridas no final de 2019, de acordo com especialistas, melhoraram a redação geral de forma significativa, já que o texto ficou mais claro e objetivo. Embora o conteúdo sobre franquias siga enxuto, este se preocupa, essencialmente, em proporcionar informações relevantes aos interessados em adotar o modelo de franquias.

Tratando-se a respeito das principais mudanças ocorridas, o artigo primeiro da Lei nº 13.966/19 mantém a tipificação do contrato de franquia. Entretanto, esse artigo adiciona que a exclusividade de distribuição de produtos e serviços, geralmente especificada em contratos de franquias, não mais será obrigatória.

A atualização da legislação trouxe aumento das informações referentes à Circular de Oferta de Franquia (COF). Dentre as principais mudanças na COF estão os ajustes no texto com objetivo de evitar surpresas ao franqueado. A partir da atualização, a COF ganha protagonismo na Lei nº 13.966, o que exige maior atenção por parte do franqueador na elaboração de contratos visando resguardo jurídico e preservação da marca e envolvidos. A lei determina que caberá ao franqueador indicar na COF os detalhes pertinentes ao modelo de negócio. Como principais alterações, destaca-se: (Central do Franqueado, 2020).

I-Vínculo trabalhista e relação de consumo:

Com relação a questões trabalhistas, a lei declara expressamente que esse modelo de negócio não caracteriza vínculo laboral entre franqueador e franqueado ou a seus empregados, mesmo que em período de treinamento. Por considerar que ambos são empresários, a nova legislação não estipula nenhuma obrigação trabalhista a ser realizada pelo franqueador. Além disso, a nova lei descarta haver relação de consumo entre franqueador e franqueado. Embora já houvesse entendimento jurisprudencial sobre a inexistência de relação de consumo, a ausência de vínculo trabalhista é uma novidade. Diante do exposto, nem o Código de Defesa do Consumidor nem as regras trabalhistas valem para as relações de franquias.

II- Relação dos franqueados e sucessão: O conteúdo composto pela COF deverá abordar a lista dos franqueados desligados nos últimos 24 meses (antes o prazo era de 12 meses), além de normas de transferência do negócio. Anteriormente, as questões de sucessão geralmente não eram abordadas na COF, causando conflitos judiciais acerca do assunto.

III- Regras de concorrência: As regras de concorrência da rede deverão ser estipuladas pelo franqueador. O mesmo deverá especificar a área de atuação e se há exclusividade para unidades próprias e franqueadas.

IV- Treinamento: A COF deverá apresentar de maneira mais clara a relação de serviços de suporte oferecidos ao franqueado, como duração de treinamento, conteúdo e custos. Além disso, na Circular deverá constar claramente as normas para: penalidades e multas por omissão ou veiculação de informações inverídicas.

V- Valores de investimento: O documento deverá conter a estimativa de todos os custos que o franqueado incorrerá como taxa de franquia, entre outros.

VI- Cotas: Caberá ao franqueador o dever de informar ao franqueado sobre a existência de cotas mínimas de compras e em quais situações as mesmas poderão ser recusadas.

VII- Conselhos: A circular deverá estipular sobre a existência de conselho ou associação de franqueados

VIII- Ponto Comercial:

As alterações realizadas na nova lei oferecem um leque maior de opções no que se refere à locação de ponto comercial. Com vistas a maior segurança jurídica, o franqueador poderá locar o ponto, colocando o franqueado como sublocador. Desta maneira, em caso de saída do franqueado, o ponto permanece em posse do locador original. A partir disso, o aluguel poderá ser pago tanto pelo locador quanto pelo sublocador.

Outra novidade advinda da atualização da legislação versa sobre a determinação de que os contratos sejam redigidos em português, mesmo que estabelecidos por empresas estrangeiras, ou deverão contar com tradução certificada, financiada pelo franqueador.

Da aprovação do projeto pelo Congresso, a Presidência da República sancionou apenas um veto, o que permitia que empresas públicas, sociedades de economia mista e entidades controladoras direta ou indiretamente pela União, Estados, DF e municípios adotar o sistema de franquias. A fundamentação do veto fala que este dispositivo geraria insegurança jurídica ao estar em conflito com a Lei das Estatais (Lei 13.303/2016), que exige que empresas estatais realizem licitações com base neste dispositivo.

A Nova Lei de Franquia traz maior liberdade para as partes e rege particularmente a fase pré-contrato, exigindo boa-fé do franqueador e assim reduzindo, pelo menos em parte, a assimetria de informação.

As expectativas, a partir da entrada da nova lei são bastante positivas no objetivo do aumento de franquias no Brasil bem como fortalecimento desse mercado. A lei oferece maior segurança jurídica, tornando mais fácil a abertura de novas unidades.

3.8 Microfranquias

O crescente número de microfranquias vem contribuindo para o avanço do setor. Para ser considerada microfranquia, o investimento inicial no negócio deve corresponder a três vezes o valor do PIB per capita no Brasil. De acordo com esse critério, a Associação brasileira de *Franchising* (ABF, 2020) classifica como microfranquias os empreendimentos que apresentarem teto de investimento na faixa de R\$ 90 mil. As microfranquias podem ser classificadas como:

- Mistas - Redes que possuem formatos de operação com investimento inicial até R\$90 mil e formatos com investimento inicial acima de R\$90 mil;
- Puras- Redes que possuem apenas operações com investimento inicial até R\$90 mil.

As exigências de infraestrutura para microfranquias são, de modo geral, bem menores. Quiosques podem suprir a necessidade de infraestrutura. Em modelos de franquias virtuais, então, o trabalho pode ser feito quase por completo em *home office*.

Assim sendo, a principal diferença entre uma microfranquia e uma franquia é o investimento inicial. Tal característica facilita a entrada de interessados em empreender e que talvez não possuam grande disponibilidade de capital para investir. Todas as obrigações e direitos entre as duas modalidades se assemelham muito. Embora possua um porte menor, é possível que os faturamentos de uma microfranquia e de uma franquia se aproximem.

Outro diferencial para o investidor, em relação ao sistema tradicional de franquias, é o tempo para início das atividades como franqueado. Depois de receber o treinamento, em parte significativa dos casos, o franqueado começa a trabalhar de modo imediato. Por tratar-se de um modelo de negócio de menor complexidade as dificuldades de execução são diminuídas.

Geralmente, a exigência de mão-de-obra é reduzida em comparação com as franquias normais, talvez um único funcionário, juntamente com o dono, seja suficiente. Entretanto, existem exemplos de microfranquias que crescem, precisam empregar mais trabalhadores e registrem faturamento alto, gerando lucros acima da média salarial de um funcionário de empresa.

Segundo Edson Ramuth, diretor da ABF, não falta espaço para o crescimento do setor de franquias, sobretudo o de microfranquias. Esse avanço é reflexo do novo perfil da população brasileira. Este diretor afirma: *“O Brasil está se tornando um país da classe média e pesquisas mostram que 53% dessa população tem desejo de ter um negócio próprio”*

De acordo com Arno Krug, diretor do grupo Multi, as microfranquias são as portas de entrada para novos empreendedores no país, e a partir da experiência adquirida podem migrar para investimentos de maior porte. Além disso, as microfranquias contribuem para o estabelecimento de unidades nas regiões interioranas.

Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), as micro e pequenas empresas geram mais emprego do que empresas médias e de grande porte. As microfranquias, ao gerarem oportunidade para empreendedores estabelecerem seus próprios negócios, empregando outras pessoas, contribuem com o aumento de renda e qualidade de vida das pessoas.

3.9 Tendências

O ano de 2020, marcado pela Pandemia de coronavírus, traz à tona mudanças e novas formas de organização empresarial. O *franchising*, como não poderia ser diferente, está inserido nesse contexto e diante das novas formas de agir que surgirão no mundo pós-pandemia, algumas tendências podem ser observadas. Os modelos de negócio que ganharão destaque são os que apresentarem interação com novas tecnologias e custo reduzido. (Central do Franqueado, 2020):

Home Based: A partir do isolamento social experimentado em todo o país, as atividades realizadas de modo presencial migraram para o online. A partir dessa mudança, a sociedade passou a refletir sobre a necessidade de presença física nas mais variadas atividades do dia-a-dia. Diante disso, há uma grande probabilidade de que o número de pessoas trabalhando de modo remoto aumente. No *Franchising*, diversas redes oferecem modelos de negócio *home based*, em que o franqueado executa as atividades pertinentes ao seu empreendimento de modo online. Ao investir em uma franquia *home based*, o franqueado mantém sua autonomia de gestão e tem a liberdade para escolher os horários em que pretende trabalhar.

Microfranquias: As microfranquias, por contarem com planos de investimento com teto em R\$ 90 mil, tornam-se mais atrativas para quem tem o sonho de se tornar empreendedor. Devido ao fato de que o negócio é uma versão mais enxuta das franquias normais, há maior flexibilidade e capacidade e adaptação a pontos comerciais.

Em relação aos destaques do setor de franquias brasileiro, três segmentos sobressaem-se no relatório anual de desempenho de 2019 da ABF:

Alimentação: Este setor vem apostando em inovação e especialização em perfis de consumo específicos. Atualmente, cada vez mais se observa o surgimento de estabelecimentos que se direcionam para certos públicos, como veganos, vegetarianos, intolerantes a lactose e glúten. Além disso, a pandemia impulsionou os serviços de *delivery*, fortalecendo o mercado de alimentação como um todo.

Comunicação, informática e eletrônicos: Em 2019, de acordo com a ABF, houve um aumento de 5,1% no número de unidades. O investidor que decidir apostar nesse nicho estará acompanhando as transformações do mercado e do comportamento das pessoas. A pandemia certamente impulsionará este ramo pelas novas opções *Home based*.

Casa e Construção: Registrou expressiva alta de 6,9% no faturamento anual. O setor contou com avanço nos segmentos *home based* e microfranquias, gerando impacto no retorno dos negócios.

No tocante às tendências para os negócios envolvendo franquias, segundo a (Central do Franqueado, 2020) três ferramentas de apoio merecem ênfase. São as seguintes: o *e-commerce*, o *delivery*, e os softwares e plataformas.

O *e-commerce*-talvez seja o maior destaque do ano de 2020. As vendas *online* tendem a crescer fortemente no mundo pós-pandemia. Uma loja virtual facilita o processo de compra, pois oferece um direcionamento mais ágil ao seu público alvo. Além disso, é possível traçar os perfis de consumo e cadastrar clientes, enviando promoções e informações de seu interesse. Tais práticas aproximam o cliente da loja. O *e-commerce* fortalece o setor de franquias, pois facilita a entrega de produtos aos clientes, oferecendo a eles opções de retirada de produtos em lojas mais próximas. As vendas online tornam os estabelecimentos mais visíveis, atualizados e demandam estrutura física muito inferior ao modo presencial. Empresários que decidirem não participar desse processo estarão se isolando do avanço gerado pela Internet.

O *delivery* também recebe realce. O consumidor cada vez mais tem comprado produtos via aplicativo, principalmente no setor de alimentação. As redes de *fast food* tem tornado o investimento em *delivery* como prioritário. Além disso, as redes presentes em aplicativos de entrega ganham em divulgação, alavancando suas vendas.

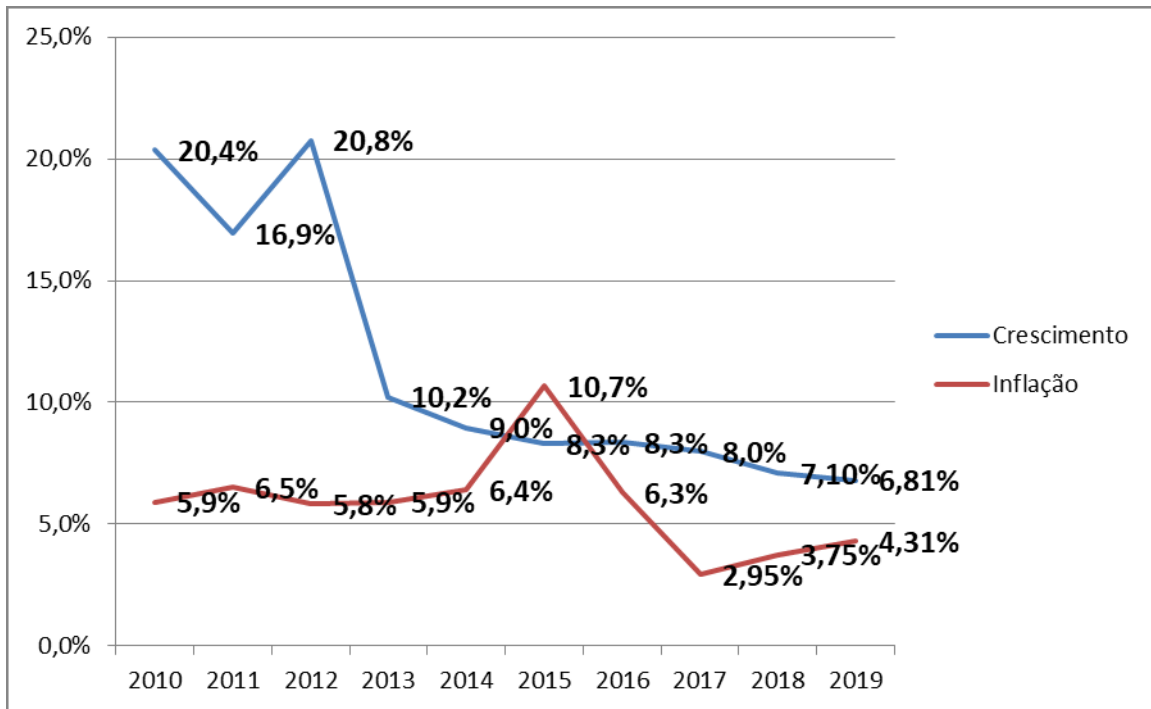
Softwares e plataformas, por último, merecem destaques. Cada vez mais as empresas têm gerido seus processos por ferramentas automatizadas a partir de softwares. O uso da tecnologia serve como aliado para a expansão dos negócios, bem como auxilia em melhorias na gestão, controle e padronização. Tais características são fundamentais no modelo de franquias e a automatização traz mais agilidade e eficiência a esse meio.

4 O MERCADO DE FRANQUIAS NO BRASIL

O presente capítulo objetivou, primeiramente, analisar os principais resultados atingidos pelo mercado de franquias na última década. Para tanto, indicadores como número de redes, empregos diretos, número de unidades e faturamento em relação ao PIB foram expostos. Na sequência, foram apresentados os principais resultados por segmento de atuação. Diante dos dados, buscou-se elucidar os principais condicionantes do forte crescimento do setor no período analisado. A parte final do capítulo contou com uma investigação buscando desvendar os principais motivos que levam empresários a preferirem o franqueamento de unidades em detrimento do estabelecimento de lojas próprias. A pesquisa foi realizada a partir de um questionário online, contou com 64 entrevistados e ficou disponível na internet do dia 14/10/2020 até 26/10/2020. A mesma está incorporada no Anexo A.

4.1 RESULTADOS DO SETOR NA ÚLTIMA DÉCADA

Os resultados atingidos pelo mercado de franquias demonstram a relevância desse setor em nossa economia. O crescimento durante os últimos dez anos foi constante e expressivo, mesmo com registro de retração econômica no Brasil. O faturamento que em 2010 ficou na casa de R\$75 bilhões mais que dobra no período analisado, registrando R\$187 bilhões, em 2019. Conforme os dados apontados no gráfico 1, pode-se afirmar que houve crescimento real em praticamente todos os anos, com exceção de 2015, devido ao início da retração econômica no país. O início da década logra êxito na busca pelo crescimento com resultados impressionantes, acima de dois dígitos. Embora o resultado do começo da década registre dados consideravelmente superiores ao da segunda metade da década, é de se louvar os números obtidos diante tamanha perturbação do ambiente econômico principalmente dos anos 2014 em diante.

Gráfico 1: Crescimento do faturamento versus inflação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da ABF(2020) e IBGE(2020)

Obs.: Os referenciais de crescimento informados estão em valores correntes.

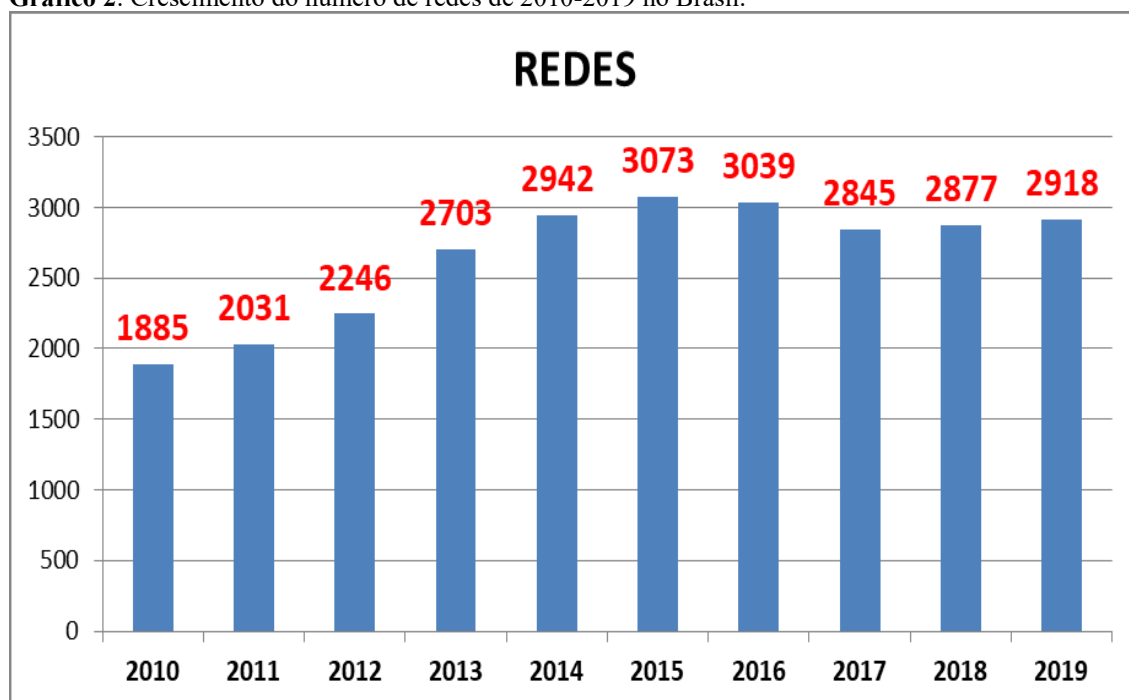
Constata-se, a partir da análise dos dados expostos na tabela 1, que o *franchising* registrou faturamento consideravelmente representativo em relação ao PIB, foi crescente ao longo de toda década, sobretudo nos últimos três anos, apesar da lenta recuperação da economia brasileira. O cenário de crise econômica nacional aliado a uma mudança no perfil do empreendedor brasileiro contribui para o avanço das franquias. Os resultados atestam a assertividade do modelo de negócio que por um lado possibilita a uma empresa expandir suas unidades sem a tomada de recursos e, por outro, oferece um empreendimento já testado no mercado e com padrões de consumo definidos.

Tabela 1: Faturamento Franchising versus PIB nacional

Ano	PIB valores correntes (R\$ milhões)	Faturamento <i>franchising</i> em valores correntes (R\$ milhões)	Representatividade do setor em relação ao PIB
2010	3.885.847	75.987	1,96%
2011	4.376.382	88.854	2,03%
2012	4.814.760	107.297	2,23%
2013	5.331.619	118.273	2,22%
2014	5.778.953	128.876	2,23%
2015	5.995.787	139.593	2,33%
2016	6.259.228	151.247	2,42%
2017	6.559.940	163.319	2,49%
2018	6.800.000	174.843	2,57%
2019	7.257.000	186.755	2,75%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da ABF 2020 e Banco Central do Brasil

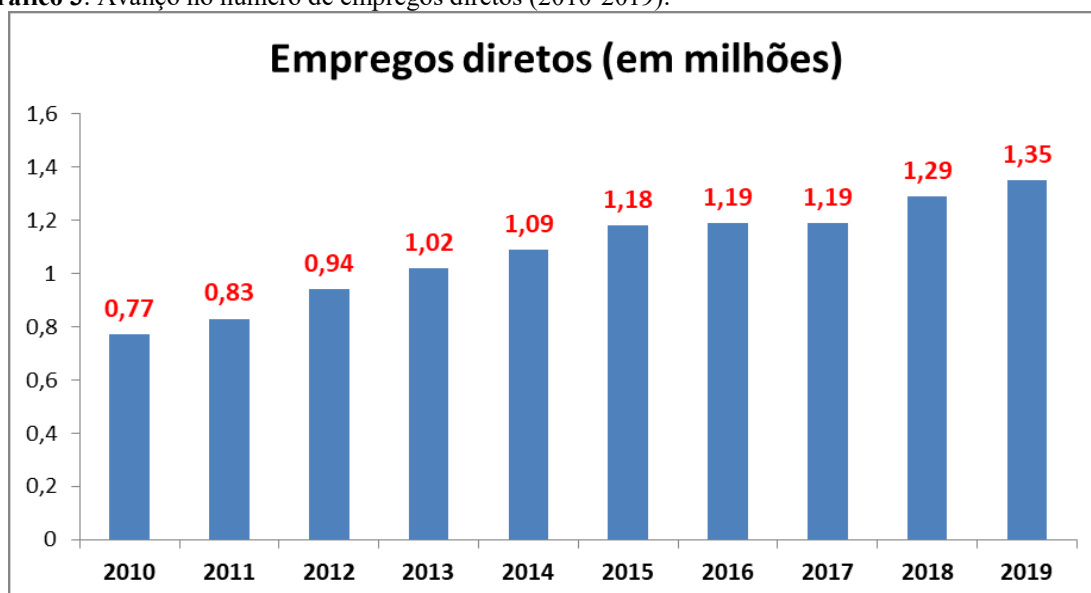
O gráfico 2 demonstra um forte crescimento de 2010 até 2014 do número de redes franqueadas no Brasil. A partir desse período verifica-se certa estabilidade. Embora o modelo de franquias venha registrando resultados expressivos, o setor ainda é impactado pelo desempenho econômico do país. Em 2017 se registra o período com maior decréscimo de redes (194), enquanto nos anos seguintes o acréscimo de redes fica abaixo de 2% anualmente.

Gráfico 2: Crescimento do número de redes de 2010-2019 no Brasil.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABF.

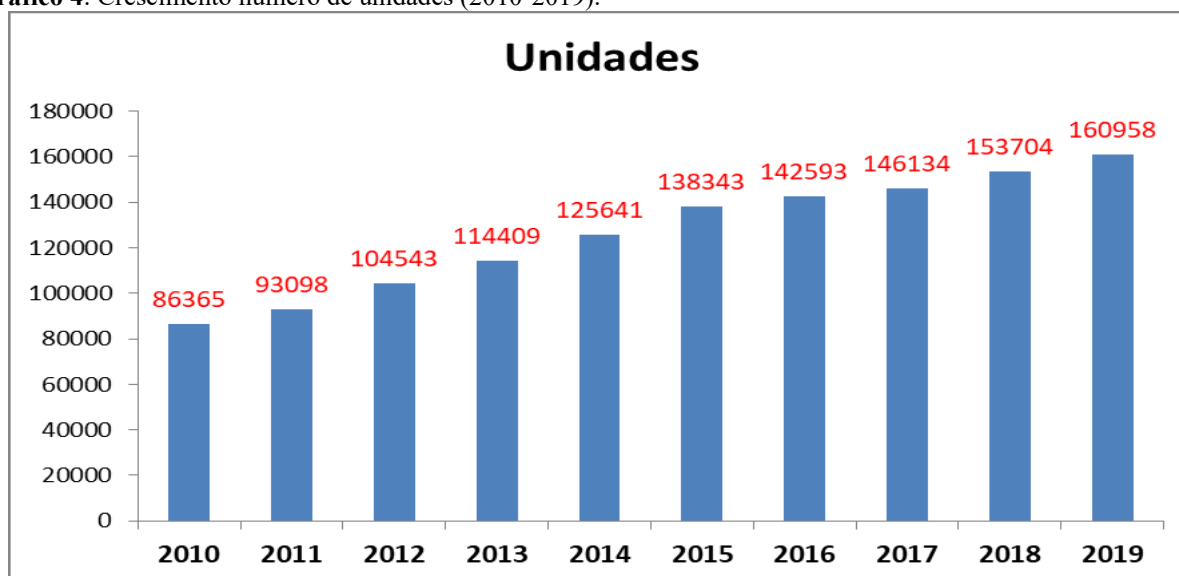
Referente aos empregos diretos, o gráfico 3 aponta que o *franchising* registrou dados positivo no período analisado. Excetuando-se a estabilidade atingida nos anos 2015, 2016 e 2017, houve crescimento em todos os outros anos. A estabilidade no número de empregos registrada pelo setor pode ser interpretada como um contraste em relação aos outros setores da economia nacional que registraram perdas significativas em postos de trabalho. A mesma análise feita nos outros indicadores se faz valer também para o número de trabalhadores empregados. A década se inicia com um crescimento muito forte e se encerra com resultados crescentes, porém a taxas menores. Vale destacar o resultado obtido no ano de 2018 com crescimento de trabalhadores contratados em quase 9% e no ano 2019 com incremento de cerca de 5% no número de colaboradores.

Gráfico 3: Avanço no número de empregos diretos (2010-2019).



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da ABF(2020).

O número de unidades, conforme observado no gráfico 4, avançou significativamente na última década. Em 2010 o país contava com cerca de 86 mil unidades franqueadas, e em 2019 o total foi de cerca de 161 mil, praticamente o dobro. A consolidação do modelo de franquias, aliada a uma maior gama de possibilidades de investimento com pouco aporte de capital inicial como quiosques e microfranquias contribuem para essa expansão. Embora tenha ocorrido desaceleração no crescimento do número de redes na segunda metade da década, o setor de franquias expandiu unidades mesmo numa das maiores crises econômicas vivenciadas pelo Brasil.

Gráfico 4: Crescimento número de unidades (2010-2019).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da ABF (2020).

4.2 RESULTADOS POR SEGMENTO

O *franchising* brasileiro possui considerável diversificação de empresas entre setores. A Associação Brasileira de Franchising (ABF) divide as empresas componentes do setor de franquias nacional a partir de onze categorias. A tabela abaixo, denominada Relatório anual de desempenho, divulgada pela ABF, expõe números excelentes.

Tabela 2: Variação faturamento e unidades 2019.

Segmento	Ano 2018	Ano 2019	Variação % faturamento	Variação % unidades
Alimentação	45.827	48.399	5,60%	2,60%
Casa e Construção	10.020	11.019	10%	10,50%
Comunicação, informática e eletrônicos	5.485	6.034	10%	15,50%
Entretenimento e Lazer	2.437	2.568	5,40%	3,60%
Hotelaria e turismo	12.632	13.286	5,20%	5,30%
Limpeza e conservação	1.386	1.451	4,70%	3,90%
Moda	22.931	24.228	5,70%	1,80%
Saúde, Beleza e bem estar	31.907	34.214	7,20%	4,00%
Serviços automotivos	5.894	6.316	7,20%	1,20%
Serviços e outros negócios	24.924	27.001	8,30%	9,80%
Serviços educacionais	11.400	12.239	7,40%	1,00%
Total (em milhões)	174.843	186.755	6,80%	4,70%

Obs.: Os dados de faturamento informados estão em valores correntes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da ABF (2020).

O setor de alimentação é composto por redes de pizzarias, açaí, cafés, sorveterias, hamburguerias, padarias e principalmente pelas gigantes do *fast food* como Mc Donald's e Burger King. Historicamente já fortalecido no mercado nacional, o segmento registrou faturamento de R\$ 48,4 bilhões em 2019, uma alta de 5,6% em relação a 2018. O número de unidades registrou avanço em 2,6% em 2019 em relação ao ano anterior. Embora o crescimento do setor não esteja entre os mais altos dentre os pesquisados, por possuir uma base extremamente elevada, os resultados podem ser considerados expressivos. Vale ressaltar que o setor de alimentação representa cerca de 25% de todo o *franchising* brasileiro.

O segmento de Casa e Construção, registra em sua composição redes de locação e venda de equipamentos para construção, imobiliárias, administradoras de condomínios, lojistas de materiais de construção, artigos para casa, dentre outros. O faturamento em 2019 foi de R\$ 11 bilhões, crescendo 10% em relação ao ano anterior. Uma explicação para esse resultado foi o avanço de 1,6% da construção civil nacional em 2019, resultado comemorado após cinco anos negativos do setor no país. O crescimento em relação a unidades ficou em 10,5%, segundo melhor resultado de todo o *franchising* nacional.

A categoria Comunicação, informática e eletrônicos é formada por redes de *call center*, *marketing* digital, produção de *softwares*, serviços publicitários, dentre outras. O setor faturou cerca de R\$ 6 bilhões em 2019, registrando crescimento de 10% em relação ao ano anterior. Já o avanço no número de unidades foi de 15,5%, o mais alto dentre os pesquisados. Este segmento tem forte tendência a crescimento, uma vez que cada vez mais as empresas vêm utilizando tecnologias como softwares para expansão de negócios e melhorias de gestão. Além disso, o ano de 2020, marcado pela Pandemia de Coronavírus, impulsionou o uso de ferramentas online, comercializadas nesse segmento.

Quanto ao segmento Entretenimento e Lazer, composto por redes de casas de eventos e diversão, lojas de brinquedos, venda de ingressos, livrarias, o faturamento foi de R\$ 2,5 bilhões. O crescimento do faturamento em relação a 2018 foi de 5,4%. Já o avanço em novas lojas foi de 4,6%. Os resultados estão entre os mais tímidos entre os pesquisados e a projeção para 2020, diante da Pandemia de coronavírus, deve ser bastante negativa.

O setor de hotelaria e turismo faturou R\$ 13,3 bilhões em 2019. O crescimento do faturamento em relação ao ano anterior foi de 5,2%. Quanto ao número de novas unidades, o avanço foi de 5,3%. Hotéis, agências de viagem, redes de intercâmbio são exemplos de integrantes do setor. O segmento, aos moldes do setor de entretenimento e lazer, deve registrar resultados bastante negativos em 2020 diante da paralisação das atividades econômicas vivenciadas na pandemia de Coronavírus.

A categoria limpeza e conservação é composta por redes de dedetizadoras, lavanderias, limpeza comercial, desentupidoras, reparos e tingimento de roupas, dentre outras. Em 2019, o faturamento foi de R\$ 1,45 bilhão, o mais baixo dentre os pesquisados. O avanço em relação a 2018 foi de 4,7%. Já o incremento de novas unidades cresceu 3,9% de um ano a outro.

O segmento moda é formado por redes de moda masculina, feminina, infantil, vestuário fitness e esportivo, lojas de clubes de futebol, moda íntima, dentre outras. O faturamento do segmento em 2019 foi de R\$ 24 bilhões, representando um crescimento de 5,7% em relação a 2018. No tocante ao estabelecimento de novas unidades, o avanço foi de 1,8%, segundo mais baixo dentre os pesquisados. Ainda que os resultados apontem números não tão expressivos, este ainda é um dos segmentos mais fortes do *franchising* nacional. Muito disso se explica pelo perfil do consumidor brasileiro, naturalmente vaidoso e disposto a investir no visual.

Estéticas, clínicas dentárias, casas de depilação, salões de beleza, spas, planos de saúde, cosméticos são alguns dos componentes do segmento Saúde, beleza e bem estar. O setor faturou R\$ 34 bilhões em 2019, apontando um crescimento de 7,2% em relação a 2018. Já o incremento de novas unidades ficou em 4%. A crescente busca por produtos e serviços que proporcionem melhorias na qualidade de vida das pessoas contribui para a expressividade do setor. O mesmo registrou em 2019 o segundo maior faturamento de todo o *franchising* brasileiro, perdendo somente para alimentação.

Como integrantes do segmento serviços automotivos destaca-se: varejistas de pneus, lavagem ecológica, serviço de reparação, pintura e funilaria, aluguel de veículos, estética automotiva, dentre outros. Em 2019 o setor registrou faturamento de R\$ 6,3 bilhões, 7,2% a mais que no ano anterior. Sobre a criação de novas unidades o crescimento foi de 1,2%, um dos mais baixos dentre os analisados. Com o avanço da consciência das questões ambientais, redes sustentáveis cada vez mais são preferidas pelos consumidores.

O segmento de serviços e outros negócios é composto por redes de corretagem de seguros, pet shops, transportes de carga, consultorias, recursos humanos, serviços contábeis, dentre outras. No ano de 2019 o faturamento foi de R\$ 27 bilhões, 8,3% a mais que no ano anterior. Novas unidades avançaram expressivos 9,8%. O setor é o terceiro mais representativo do *franchising* brasileiro.

Finalmente, a categoria serviços educacionais é integrada por redes de reforço escolar, escolas de idiomas, escolas de informática, cursos profissionalizantes, gastronomia, dentre outras. O segmento faturou em 2019, segundo relatório da ABF, R\$ 2,2 bilhões,

demonstrando um crescimento de 7,4% em relação a 2018. O incremento de novas unidades avançou apenas 1%, número mais baixo dentre os pesquisados. Segundo pesquisa do grupo Catho, o Brasil ocupa a 41ª colocação em domínio de inglês. O ranking conta com 70 integrantes. (PORTAL DO FRANCHISING, 2020).

4.3 CONDICIONANTES PARA CRESCIMENTO DO SETOR NA ÚLTIMA DÉCADA

O setor de franquias apresentou resultados consistentes ao longo da última década. Uma avaliação de questões mais abrangentes se faz necessária para que se compreenda as bases que sustentaram o avanço do *Franchising* na última década.

Partindo de uma abordagem macroeconômica, o Brasil, embora tenha enfrentado turbulências em suas questões econômicas, não foi exposto a problemas mais severos conforme os já experimentados no passado. Ainda que com sobressaltos, o Real foi uma moeda basicamente estável, o que favorece não só o setor de franquias, mas o sistema empresarial como um todo. Em nenhum momento nos últimos dez anos cogitou-se troca de moeda, tampouco se falou em ataques especulativos conforme ocorridos em décadas anteriores.

A inflação, embora tenha experimentado níveis na casa de dois dígitos, se manteve em média, a níveis aceitáveis para um padrão de país em desenvolvimento nos últimos dez anos. A estabilidade de preços, avaliando-se historicamente, é uma novidade no Brasil. Preços estáveis são base primordial para o bom desenvolvimento empresarial em um país. A inflação sem controle ocasiona mudanças de comportamento dos agentes econômicos, gerando perda de eficiência e bem estar social, devido ao fato que esforços serão dispendidos com objetivo de preservar renda e riqueza dos envolvidos. Além disso, a inflação causa perturbações no nível de preços, gerando distorções nas informações fornecidas, causando incertezas em relação ao futuro e diminuindo eficiência dos investimentos (BCB, 2020).

A inflação além de aumentar a diferença relativa nos preços, também aumenta a diferença entre os preços de uma mesma mercadoria. Ou seja, maior incerteza estará presente nas decisões de compra e venda. Portanto é mais difícil tomar decisões corretas. Segundo (COLETTI E O'REILLY, 1998), o aumento da incerteza pode causar redução do investimento em alguns produtos, com elevados custos de ajustamento no futuro.

O ordenamento jurídico manteve-se estável, de modo que as leis, em linhas gerais têm sido cumpridas em um ambiente democrático. Trocas de regime sequer foram cogitadas ao longo dos últimos dez anos.

Em síntese, a economia brasileira, embora enfrente diversos problemas característicos de países em desenvolvimento, parece ter atingido uma estabilidade básica. Mesmo em um período com registro de forte retração econômica e processo de Impeachment, os alicerces da economia brasileira se mantiveram firmes, proporcionando ao menos um certo nível básico de segurança aos empresários. Diante disso, as franquias estão inseridas nesse ambiente de certa estabilidade, entretanto, seus excelentes resultados são sustentados também por questões características e avanços do *Franchising*. Dentre os quais, destaca-se: (SANTOS, C.,2017)

I- Bons resultados: Os bons resultados atingidos pelo setor de franquias nos últimos anos contribuem para que haja maior interesse nesse modelo de negócio. O indivíduo que decide abrir uma franquia está investindo em um negócio que já possui anos de conhecimento e testes junto ao público. A previsibilidade nesse modelo de negócio é mais apurada, visto que já se pode ter acesso a pesquisas mercadológicas e perfis de clientes. Uma empresa já consolidada no mercado, com acesso a fornecedores e com conhecimento de tecnologia e matéria-prima oferece maior credibilidade ao franqueador. De modo oposto à economia brasileira de modo geral, o franchising é relativamente estável. Desde seu surgimento efetivo, em meados da década de 90, o mercado de franquias nunca recuou. Ou seja, sempre registrou crescimento.

II- Segurança: Uma rede que já possui experiência de mercado, oferece treinamentos operacionais, acesso a tecnologias e matéria-prima, além de conhecer as demandas do consumidor, certamente proporciona maior segurança ao franqueador. Os resultados positivos do setor são corroborados a partir da menor mortalidade de franquias comparando-se com investimentos tradicionais. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), a cada cem franquias abertas apenas cinco encerram suas atividades até o segundo ano de existência. O número representa uma taxa de mortalidade em torno de 5% em 24 meses. Segundo um estudo elaborado pelo SEBRAE (2016) a taxa de mortalidade de empresas normais é de 23%. Ou seja, estatisticamente a chance de encerramento de operação de uma franquia é consideravelmente menor em relação a uma empresa tradicional. Para o vice-presidente da ABF, André Friedheim, há uma grande diferença entre se investir em uma carteira de investimentos como títulos públicos e ações e se investir em franquias. Apesar disso, é possível comparar as rentabilidades. Ele afirma:

“A chance de acerto com uma franquia é de cerca de cinco vezes maior se comparado a uma empresa comum. Sem falar que a franquia conta com ganho de escala, tem propaganda própria e uma rede colaborativa de negócios em que o franqueado usufrui das informações. É claro que há um risco, como em qualquer negócio. Porém, é possível dizer sim que se o franqueado seguir todas as instruções da rede e trabalhar bastante, fica consideravelmente seguro investir em franquias”.

III- Índice alto de desemprego: A variável emprego vem registrando valores ruins ao longo dos últimos anos e isso pode ser um motivo que contribua para o crescimento das franquias. A década que se inicia em 2010 registra baixo crescimento econômico e altas taxas de desemprego. As empresas, ao observarem quedas em suas vendas ou prestações de serviços, são obrigadas a passar por um período de readaptação e uma das medidas mais comuns com vistas à redução de custos é a demissão de funcionários. A recolocação no mercado é cada vez mais difícil e muitos desses trabalhadores, com anos de trabalho em uma mesma empresa, percebem razoáveis valores em acordos de demissão ou rescisão. A dificuldade de recolocação no mercado, somada ao espírito empreendedor do brasileiro aliado a obtenção de recursos advindos de rescisões trabalhistas possibilita que esses funcionários busquem uma franquia para investir. Nos dias atuais, investimentos em franquias podem partir da faixa de dez mil reais. Para muitos trabalhadores demitidos, esta seria a oportunidade de empreender e mudar de vida tornando-se empresários. Para quem está procurando novas oportunidades, é algo que pode soar como solução viável e rápida.

IV- Avanço de marcas globalizadas: A partir da atratividade gerada pela desvalorização cambial, algumas marcas internacionais passam a demonstrar maior interesse na economia brasileira. O poder econômico gerado pela desvalorização cambial tornou nosso mercado interessante. Além disso, o Brasil, embora apresente inúmeros entraves a empreendedores, ainda é uma economia forte e seu mercado consumidor é um dos maiores do mundo. O consolidado mercado de alimentação através de redes de franquias como McDonald's e Burger King comprova que o Brasil tem se tornado muito atrativo para redes de franquias.

O próprio avanço da globalização é também um fator impulsionador das franquias. Estilos de vida definidos, padrões de consumo estabelecidos, além de nichos cada vez mais especializados contribuem para a consolidação de marcas fortes ao redor do mundo.

Para (Ribeiro, 2012), embora ainda seja incipiente e pouco explorado, o mercado brasileiro possui elevado potencial de consumo, proporcionando atratividade para redes externas. Novas oportunidades de negócios, através de formatos de microfranquias e

quiosques, seja de marcas tradicionais ou novas, vêm ganhando destaque no mercado de franquias nacional.

V- Investimento inicial acessível: Atualmente, cada vez mais surgem oportunidades de investimento em franquias com baixo custo. Um modelo com menor necessidade de aporte de capital é o de microfranquias. Tal modelo apresenta características semelhantes ao de franquias, porém exigem um investimento inicial inferior. Como referência, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) adota como padrão o valor de três vezes o PIB anual per capita (Produto Interno Bruto anual médio por habitante do país) como valor máximo de investimento para o negócio se classificar como microfranquia.

VI- Fortalecimento de Shopping centers: Para Mauro (2006), o surgimento de Shopping centers ao longo do país e o avanço da internacionalização nacional levaram ao desenvolvimento das grandes redes de varejo, estabelecidas principalmente nos setores de cosméticos e confecções. A partir do fortalecimento desses setores, observou-se o crescimento da adoção do modelo de franquias por marcas consagradas no mercado. Ainda de acordo com Mauro (2006), a criação da legislação para franquias, em 1994, também contribuiu para o crescimento do setor, proporcionando maior segurança a todos os envolvidos nesse modelo de negócio.

VII- Suporte e troca de informações entre franqueados: De acordo com o SEBRAE (2014), o suporte oferecido ao franqueado pelo franqueador é um grande diferencial nesse modelo de negócio. O franqueador, por já estar presente no mercado, detém o conhecimento necessário para maior assertividade no negócio. Uma empresa recém-estabelecida, errará muito até aprender as preferências de consumo de seu cliente, otimizar processos, dentre tantas outras atividades que levam longo tempo a serem aperfeiçoadas. O acesso ao conhecimento prévio com suporte, treinamento e capacitação reduz consideravelmente a chance de a franquia fechar.

Para o SEBRAE (2014) franqueados enfrentam situações adversas semelhantes e a troca de informações sobre os problemas cotidianos contribui para melhor entendimento e busca por uma solução atual dos possíveis problemas. Atualmente, o consumidor está cada vez mais dinâmico, com novos padrões de consumo. Uma unidade isolada talvez demorasse um longo tempo para detectar determinada mudança de preferência do consumidor. O fato de que os franqueados formam uma rede e interagem entre si, contribui para maior assertividade na atualização e melhoria de processos e descobertas de novas preferências do consumidor.

A franquia possui maior capacidade de reação e adaptação às sazonalidades do mercado, característica essencial em momentos iniciais de uma crise. A formação da rede,

com conhecimento prévio e troca de informação entre franqueados proporciona agilidade de resposta e, talvez, dessa forma, isso explique os resultados acima da média de outros setores da indústria nacional em momentos de crise.

4.4 ESTUDO DOS MOTIVOS PELOS QUAIS EMPRESAS SE EXPANDEM ATRAVÉS DE FRANQUIAS

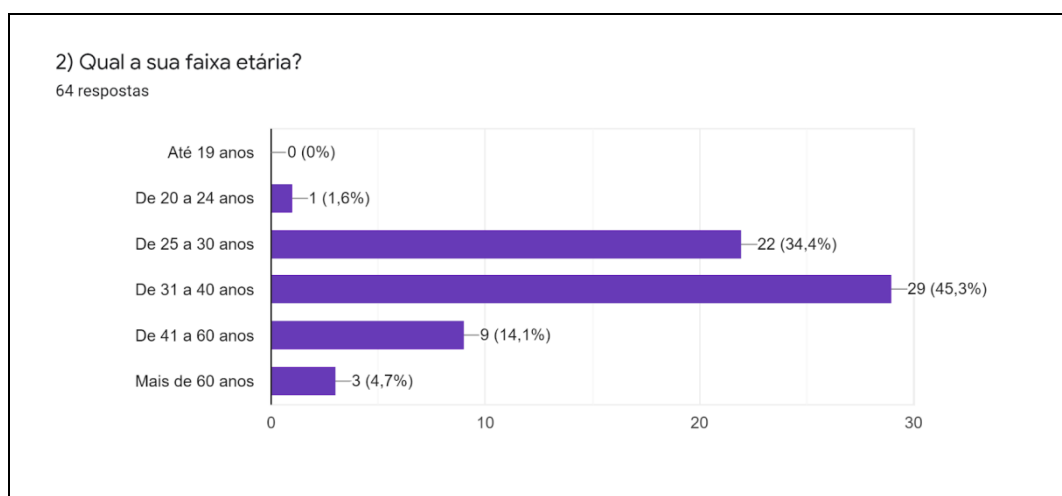
A teoria da agência aborda as dificuldades relacionadas à presença de diferentes interesses envolvendo uma relação. Cada participante tende a maximizar aquilo que lhe favoreça mais. Para que os interesses do principal se aproximem dos do agente, ferramentas de controle são implementadas nas relações entre os envolvidos. Tais ferramentas apresentam os denominados custos de agência, reduzindo eficiência na gestão do negócio.

Já a teoria da escassez de recursos traz à tona a falta de recursos por parte de uma empresa para projetos de expansão de unidades. Tais recursos são financeiros, mas também referentes ao conhecimento de especificidades regionais onde a unidade se instalaria.

A ideia central do presente trabalho é compreender os motivos que levam as empresas a franquearem unidades. Parte-se do pressuposto de que o *franchising* surge como equacionador tanto dos conflitos de agência, bem como para sanar a escassez de recursos. A partir desse contexto, um questionário com perguntas de múltipla escolha foi respondido por uma amostra de empresários e/ou pessoas que já trabalharam com franquias, visando esclarecer os motivos pelos quais empresas franquiam unidades em detrimento do estabelecimento de unidades próprias.

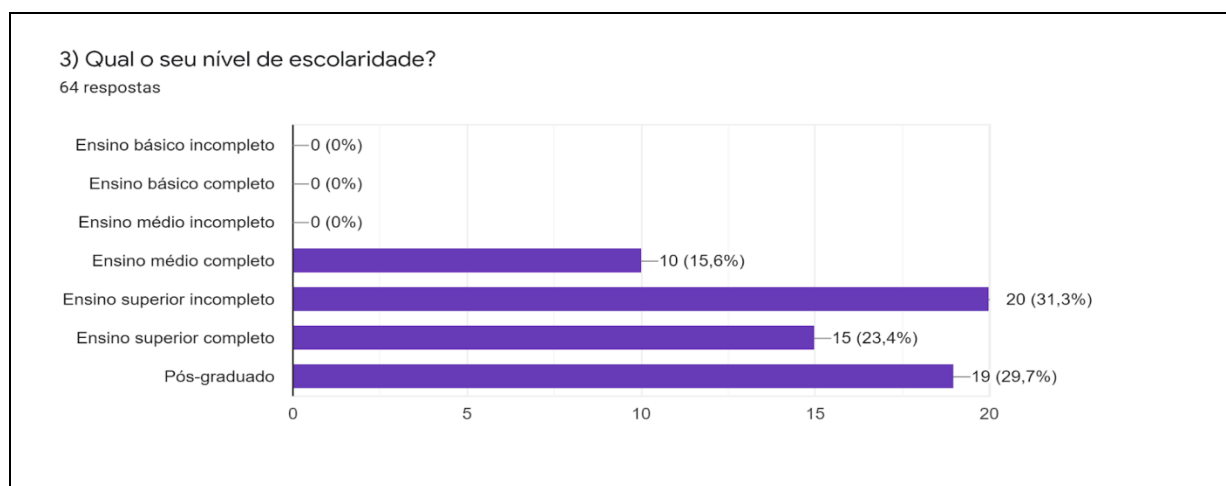
As perguntas presentes no questionário objetivaram traçar o perfil dos entrevistados e averiguar o nível de concordância com cada pergunta elaborada. Para tanto, foi solicitado que o entrevistado classifique o nível de concordância com cada pergunta a partir de uma escala de 1 a 5, sendo 1 para “concordo totalmente” e 5 para “discordo totalmente”.

O questionário contou com 64 entrevistados, divididos entre 43 homens e 21 mulheres. Dentre os entrevistados, 43 são empresários. Sobre o questionamento se o entrevistado já trabalhou com franquias, 34 responderam sim. A faixa etária predominante ficou entre 31 a 40 anos, conforme gráfico 5.

Gráfico 5: Faixa etária dos entrevistados.

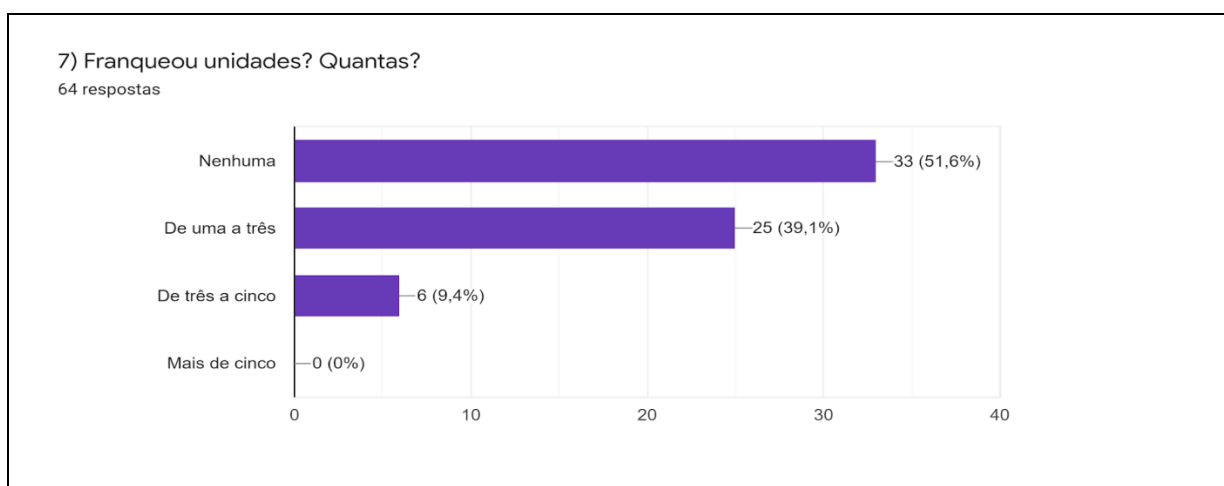
Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

Quanto ao nível de escolaridade dos entrevistados, a grande maioria possui ensino superior ou pós-graduação. No entanto, observa-se um grande número de entrevistados com o curso superior incompleto, conforme o gráfico 6:

Gráfico 6: Nível de escolaridade dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

O gráfico 7 mostra as respostas referentes ao número de unidades franqueadas. Daqueles que franquearam, a maioria respondeu que possui de 1 a 3 unidades.

Gráfico 7: Unidades franqueadas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

No tocante aos setores de atuação, as respostas observadas foram variadas, com destaque para elevado número nos segmentos beleza e cosméticos, serviços, alimentação e eletrônicos. O gráfico 8 demonstra os resultados:

Gráfico 8: Setores de atuação.

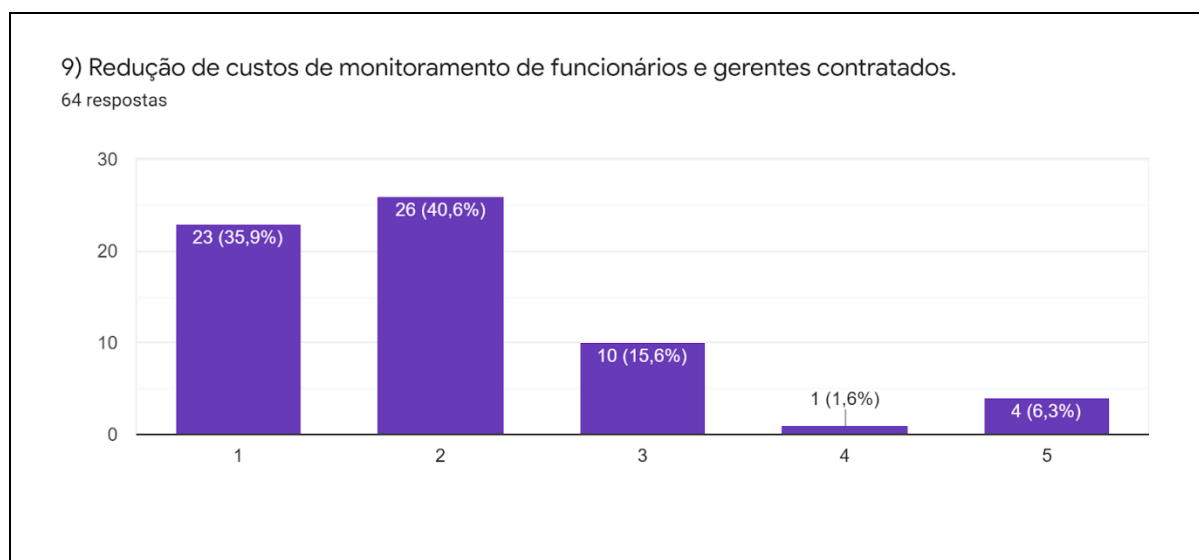
Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

As perguntas a seguir questionam sobre quais motivos que levam as empresas a expandirem-se a partir do franqueamento de unidades em detrimento da abertura de lojas próprias.

A- O questionamento abaixo é referente aos custos de monitoramento envolvidos em projetos de expansão de unidades. Conforme o gráfico 9, para 23 pessoas, o custo de

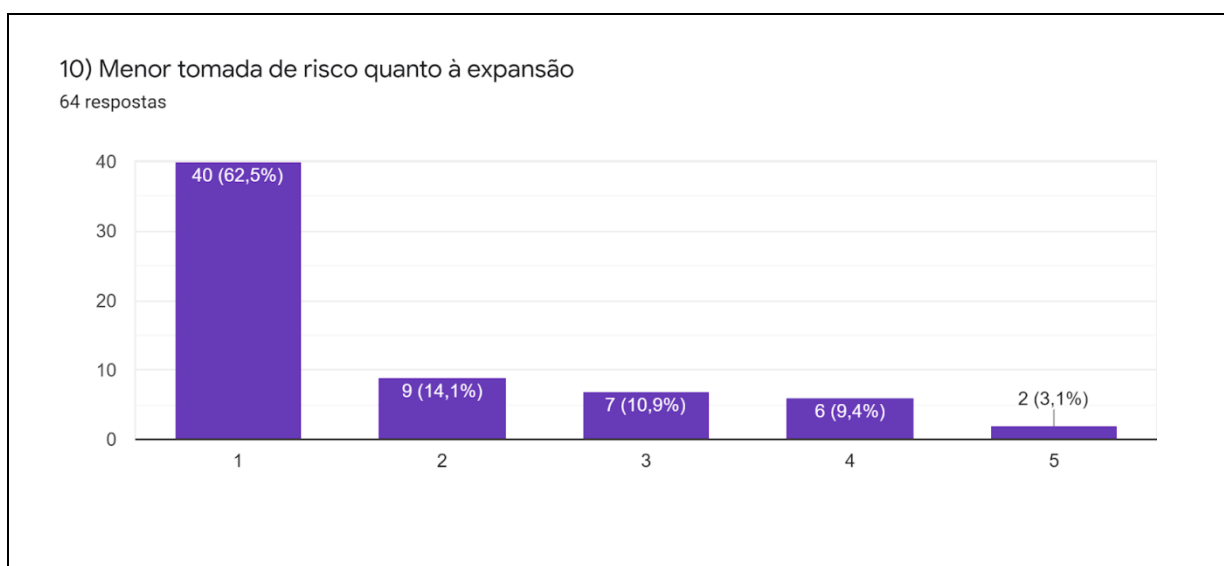
monitoramento de funcionários e gerentes contratados é um motivo muito forte, e para 26 pessoas é um motivo forte. Ressalta-se a baixíssima incidência de resposta nos níveis “discordo” e “discordo totalmente”. Diante das respostas, a avalia-se o custo de monitoramento como um forte motivo que contribui para o franqueamento de unidades.

Gráfico 9: Redução custos de monitoramento.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

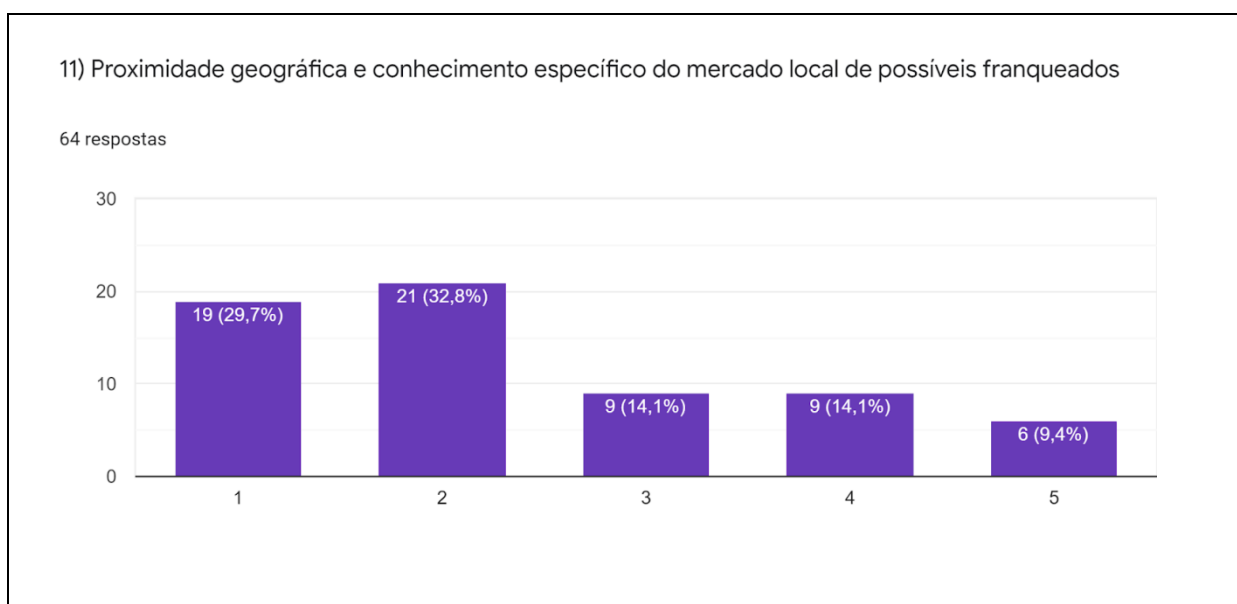
B- Seguindo sobre a pesquisa, o próximo questionamento levanta a hipótese de que empresas optam por franquear unidades, pois há menor risco envolvido nesse processo de expansão. Para 40 entrevistados esse é um motivo muito forte. No entanto, apenas 9 respondentes classificaram como forte. Ante o exposto, é possível avaliar esse como uma das mais relevantes razões que levam empresas a franquear.

Gráfico 10: Menor tomada de risco.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

C- Um processo de expansão a nível nacional requer conhecimento prévio de especificidades regionais. No modelo de abertura de unidades próprias, talvez a empresa não tenha em seu quadro de colaboradores alguém com conhecimento específico de determinada região. Ao franquear unidades a um morador do local de interesse, aumenta-se a assertividade de instalação do negócio, pois o adquirente da franquia possui conhecimento prévio do local onde atuará.

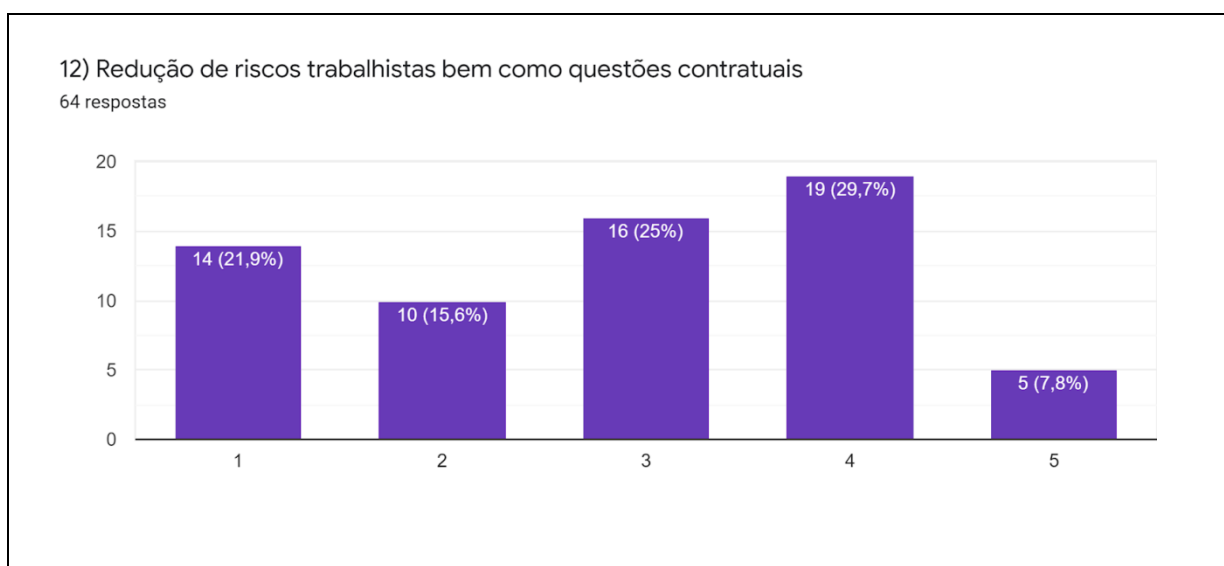
A pergunta realizada aos entrevistados adentra nesse ponto e questiona se a proximidade geográfica e conhecimento específico do mercado local do possível franqueado é relevante no processo de decisão sobre franquear. Dentre os entrevistados, 19 pessoas registraram esse motivo como muito forte e 21 como forte. As outras 24 respostas ficaram quase que divididas nas outras opções. Verifica-se menor relevância nesse motivo em comparação com os anteriores. Entretanto, ainda é possível classificá-lo como forte, conforme gráfico 11:

Gráfico 11: Proximidade geográfica de possíveis franqueados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

D- A legislação trabalhista, embora tenha sofrido algumas alterações recentemente, é vista por muitos como um entrave para empreendedores. Ao franquear unidades, a empresa transfere os riscos envolvendo questões trabalhistas ao franqueado. A nova lei de franquias, sancionada em 2019, é cristalina ao declarar a inexistência de vínculo trabalhista entre os funcionários da franquia e a empresa franqueadora.

Nesse contexto, o questionamento de que a busca pela redução de riscos trabalhistas e questões contratuais é um motivo que explica o franqueamento, foi proposto aos entrevistados. A resposta predominante foi “discordo”, com 19 respondentes. Em segundo lugar, com 16 respostas, ficou a opção “concordo a nível médio”. Diante do quadro observado, pode-se classificar esse motivo como fraco para médio. O gráfico 12 ilustra os resultados

Gráfico 12: Redução riscos trabalhistas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

E- Empresas presentes geograficamente em diversas regiões são mais bem vistas pelo consumidor. Um grande número de unidades transmite maior credibilidade, melhor percepção de padronização, dentre diversos outros aspectos positivos. Empresas expandem suas unidades também pela busca de maior credibilidade, o que fortalece a marca. No entanto, diversos riscos estão envolvidos nesse processo de expansão. O modelo de franquias traz fortalecimento de marca e credibilidade à empresa franqueadora, porém com reduzido risco comparando-se com a opção por unidades próprias.

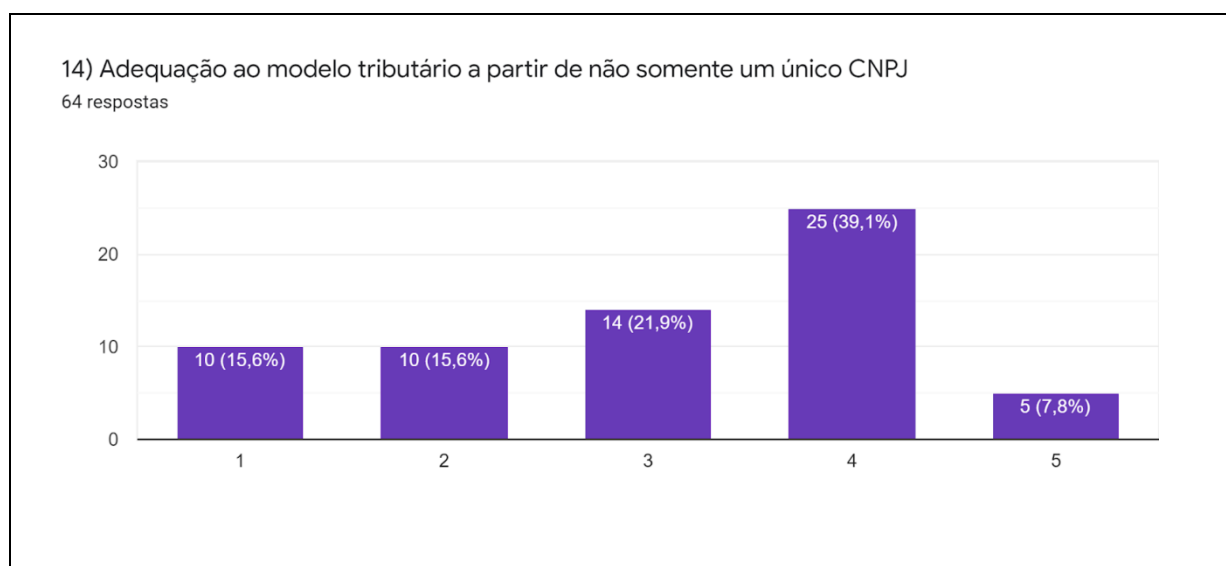
Nesse sentido, o próximo questionamento pergunta aos entrevistados se o aumento da capilaridade da rede aliado a reduzido risco é um motivo que leva empresas a optarem pelo modelo de franquias. A percepção, de acordo com as respostas dos entrevistados, é de que esse não é um motivo forte. Entre “discordo” e “discordo totalmente” soma-se 45,3% das respostas. Somando a isso, a resposta “concordo a nível médio”, atinge-se o total de 67,2% dos respondentes, conforme gráfico 13:

Gráfico 13: Aumento capilaridade com reduzido risco.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

F- A expansão de uma empresa pode ser onerosa, visto que o recebimento do faturamento de várias unidades em um único CPPJ poderá alterar o enquadramento no regime tributário. Ao optar pelo franqueamento de unidades, a empresa permanecerá no Simples Nacional, regime que para recolhimento de ICMS e ISS tolera o limite máximo de faturamento anual em R\$ 3.600.000,00.

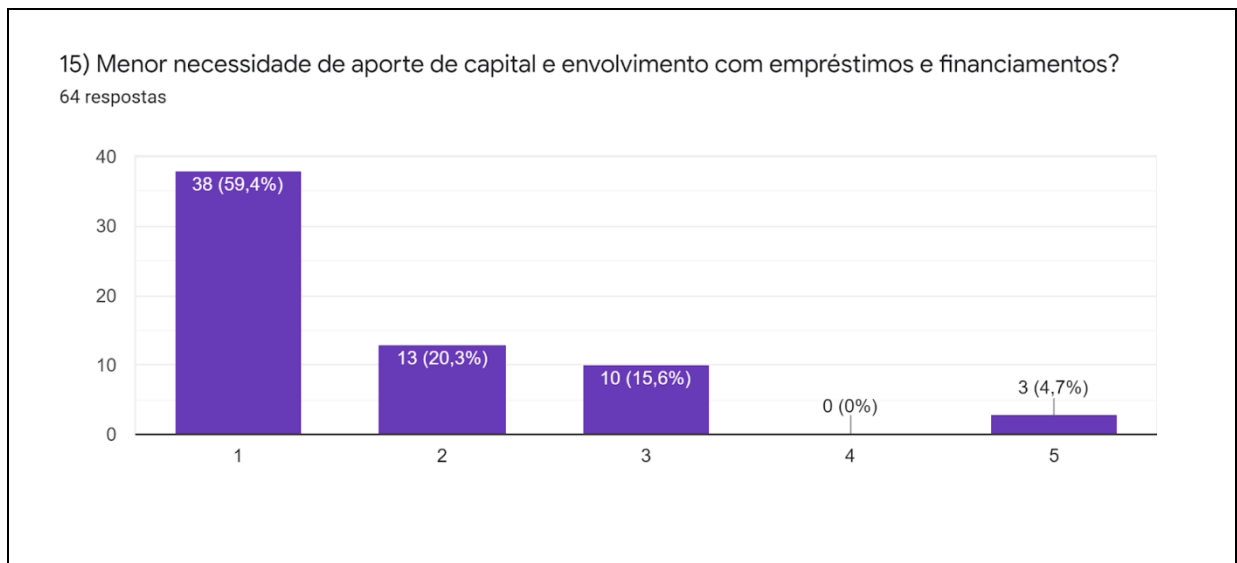
Em face do exposto, o questionário abordou o tema perguntando aos entrevistados se a adequação ao modelo tributário a partir de não somente um único CNPJ é uma das razões que levam empresas a franquear unidades. Conforme exposto no gráfico 14, a escolha predominante foi “discordo” com 25 respostas, 39,1% do total. Somente para 20 entrevistados, 31,2% dos que responderam à pesquisa, esse é um motivo forte ou muito forte. Uma possível explicação para esse resultado é que somente uma grande empresa verá esse aspecto como de extrema relevância.

Gráfico 14: Adequação ao modelo tributário.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

G- Projetos de expansão invariavelmente demandarão recursos financeiros. A necessidade de crédito muitas vezes é custosa, visto que as taxas de juros são altas e o levantamento de garantias são necessárias para que os bancos possam emprestar. Tais procedimentos envolvendo a criação de novas unidades podem atrapalhar o fluxo de caixa, expondo a empresa a riscos. Ao optar pelo estabelecimento de novas unidades através do modelo de franquias, o aporte financeiro é realizado por aquele que comprar a franquia, ou seja, o franqueado. A partir dessa escolha, a empresa não precisaria aportar recursos e se resguardaria.

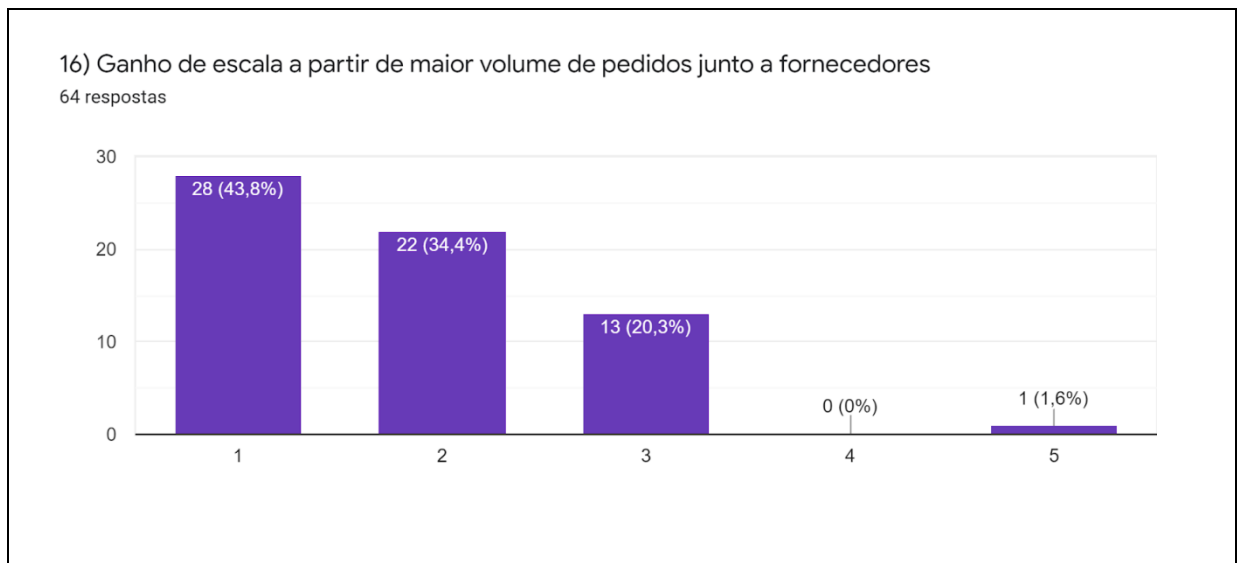
Com base no exposto, os entrevistados responderam se a menor necessidade de capital e envolvimento com empréstimos contribui para que empresas optem pelo franqueamento de unidades. Para 38 dos entrevistados, 59,4%, a resposta escolhida foi “concordo totalmente”. Outras 13 respostas foram verificadas na opção “concordo”. Destaca-se apenas 3 respostas para “discordo totalmente” e nenhuma para “discordo”. Esse pode ser considerado um dos motivos mais contundentes no processo de escolha pelo franqueamento. O gráfico 15 ilustra essa situação:

Gráfico 15: Menor necessidade de aporte de capital.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

H- Um problema observado em empresas novas no mercado pode estar relacionado com falta de escala. Segundo Porter (1979), as vantagens de escala podem estar relacionadas a acesso preferencial a matérias primas e tecnologias patenteadas. Além disso, comprar poucos produtos de fornecedores implicará em piores condições de pagamento e maior preço. O estabelecimento da rede, a partir de maior número de unidades, demandará mais de fornecedores. Devido ao maior lote, propiciado pelo incremento de unidades, há um maior poder de barganha junto a preços, preferências, prazos, juros, dentre tantas outras vantagens gerando economias de escala. (PORTER, 1979)

Com base nesse contexto, o questionário abordou esse tema perguntando aos entrevistados se o ganho de escala a partir de maior volume de pedidos com fornecedores é um motivo importante no processo de decisão pelo *franchising*. O gráfico 16 aponta que dentre os entrevistados, 28 classificaram esse motivo como muito forte, e 22 como forte. Somente uma pessoa optou pela alternativa “discordo totalmente”. Portanto, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, o ganho de escala pode ser considerado um dos fatores mais importantes na escolha pelo franqueamento de unidades.

Gráfico 16: Ganho de escala.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

I- De acordo com o grau de avanço de mercado de uma empresa, seu foco principal pode se direcionar para fortalecimento de marca a partir de estratégias de marketing. Gerir franqueados certamente não é uma tarefa fácil, porém se delega ao terceiro numerosas atividades operacionais. Com o desenvolvimento da empresa, seu foco pode se voltar mais para a área de gestão de franquias e menos para a área operacional.

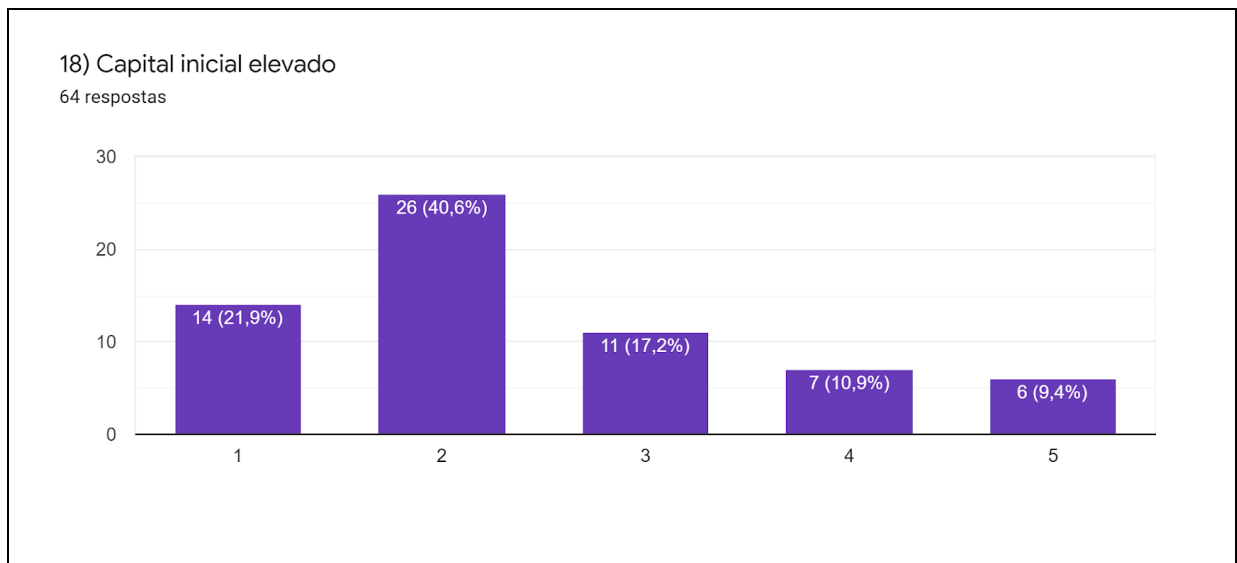
Conforme exposto, a pesquisa questionou os entrevistados se o processo de franqueamento ocorre pela busca das empresas em voltar-se mais para questões de marketing e padronização e menos para áreas operacionais. A partir dos dados obtidos, a avaliação é de que esse não é um motivo forte, conforme apontado no gráfico 17. A opção “discordo” foi a predominante, com 20 respostas. Em segundo lugar, a resposta “concordo a nível médio” recebeu 19 respostas. Conclui-se que essa razão é vista pelos entrevistados como uma das mais fracas presentes na pesquisa.

Gráfico 17: Focar-se mais em marketing e padronização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

Além de buscar compreender os motivos pelos quais empresas franquiam unidades ao invés de estabelecerem lojas próprias, a pesquisa procurou elucidar quais são as principais dificuldades percebidas para se abrir uma franquia. Sete perguntas englobaram esse tema que será exposto abaixo:

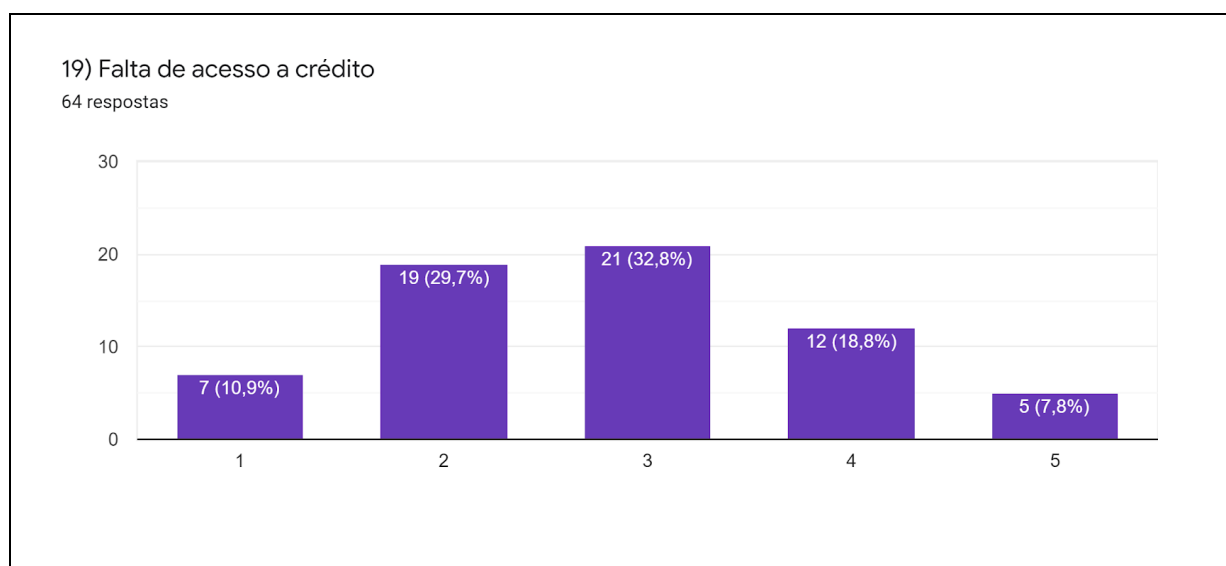
1- Capital inicial elevado: Embora existam muitas possibilidades com baixo investimento inicial, a percepção dos entrevistados demonstra que essa é uma dificuldade bastante relevante. Os resultados obtidos mostram que 40,6% dos entrevistados classificaram esse motivo de acordo com a resposta “concordo”. Além disso, 21,9% das respostas foram classificadas como “concordo totalmente”. As opções “discordo” e “discordo totalmente” somaram apenas 13 respostas. Diante do exposto, o capital inicial elevado pode ser considerado uma dificuldade forte, segundo o gráfico 18.

Gráfico 18: Capital inicial elevado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

2- Falta de acesso a crédito: A grande maioria dos processos de investimento depende de crédito. Taxas de juros altas, excesso de garantias e necessidade de bom relacionamento com instituições financeiras são apenas algumas das dificuldades relacionadas ao crédito.

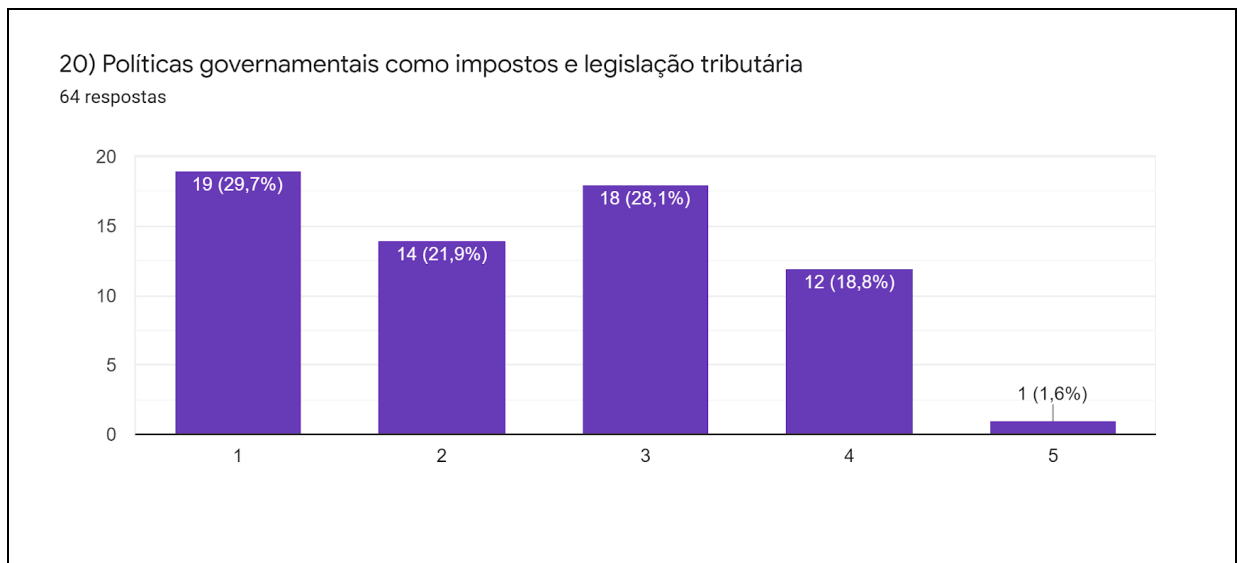
Diante das respostas obtidas na pesquisa, a maioria dos entrevistados classificou essa dificuldade como “concordo a nível médio”. A segunda opção mais escolhida foi “concordo” com 19 respostas. Os extremos também não foram muito escolhidos, visto que apenas 5 respostas foram classificadas como “discordo totalmente” e apenas 7 entrevistados “concordam totalmente”. Fazendo uma análise a partir das respostas ilustradas no gráfico 19, esse motivo pode ser considerado médio.

Gráfico 19: Falta de acesso a crédito.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

3- Políticas governamentais como impostos e legislação tributária: O conhecimento de uma legislação tributária extremamente específica tem sido um grande problema para empresários no Brasil. Muitas vezes, apenas para pagar um imposto, é necessário recorrer a escritórios de advocacia, tamanha a complexidade da nossa legislação. De acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT, 2020), as empresas no Brasil gastam, em média, 2.000 horas por ano para vencer a burocracia tributária, sendo considerado o único país em que se gasta mais tempo calculando e pagando tributos do mundo. Em comparação com os países da América Latina, por exemplo, que gastam uma média de 332 horas, o Brasil apresenta um resultado péssimo.

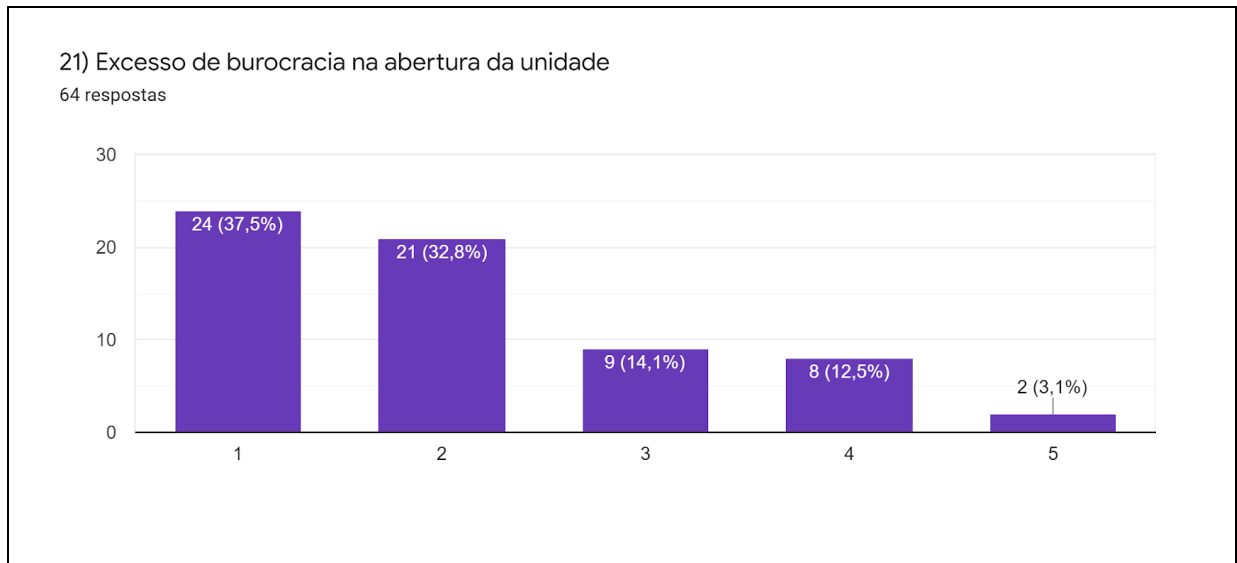
Além disso, a elevada incidência de impostos, nas mais variadas esferas da cadeia produtiva, reduz a competitividade e dificulta o caminho do empreendedor. A pesquisa demonstra que essa dificuldade é vista como uma das mais fortes ao se abrir uma franquia. Dentre as respostas obtidas, 29,7% dos entrevistados responderam “concordo totalmente” com essa dificuldade, enquanto 21,9% classificaram essa resposta como “concordo”. Apenas uma resposta foi obtida na opção discordo totalmente. Perante isso, evidencia-se que essa é uma das mais relevantes dificuldades percebidas pelo público que respondeu a pesquisa, conforme demonstra o gráfico 20.

Gráfico 20: Políticas como impostos e legislação tributária.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

4- Excesso de burocracia na abertura da unidade: O Brasil, historicamente, não é um país que simplifica abertura de empresas. Há excessiva burocracia nesse processo. Documentos, formulários e comparecimento a diversos órgãos governamentais são apenas algumas das tarefas necessárias para o estabelecimento de uma empresa. As Juntas Comerciais, por exemplo, demoram um longo tempo até juntarem toda a documentação necessária. De acordo com o ranking (DOING BUSINESS, 2020), o Brasil ocupa a posição 138 do total de 190 países no item abertura de empresas. Embora, por incrível que possa parecer, o Brasil tenha melhorado esse aspecto nos últimos anos, esse ainda é um enorme problema aos interessados em empreender no país.

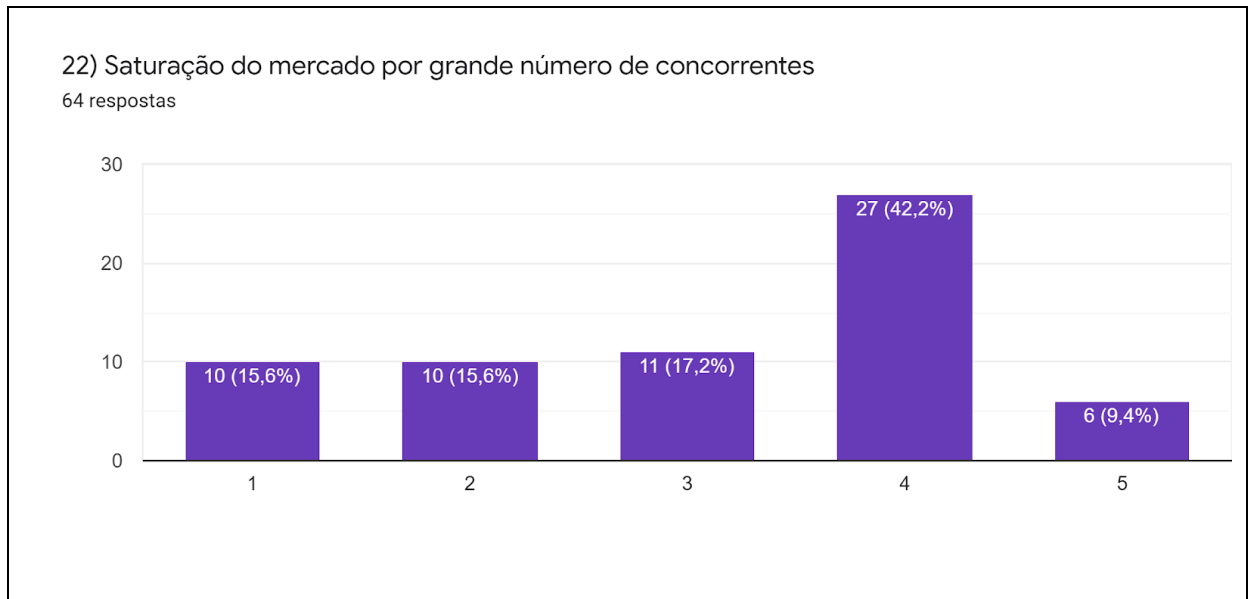
A pesquisa demonstra que essa é a pior dificuldade observada no processo de abertura de uma franquia. Perante o total das respostas, 70,3% dos entrevistados responderam “concordo totalmente” ou “concordo” com essa dificuldade. Apenas 2 entrevistados “discordaram totalmente” dessa pergunta, conforme mostrado no gráfico 21.

Gráfico 21: Excesso de burocracia.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

6- Saturação do mercado por grande número de concorrentes: A saturação do mercado impõe dificuldades aos que nele fazem parte. Abrir uma unidade em uma região próxima a grande número de concorrentes pode acabar dividindo a clientela excessivamente, de modo que uma boa taxa de lucro ficaria prejudicada. No entanto, a diferenciação de produto, bom atendimento e preços competitivos são atributos que atenuam o excessivo processo concorrencial. Adicionalmente, o mundo digitalizado com as novas mídias sociais oferece um número cada vez maior de boas ferramentas de *marketing*, muitas delas gratuitas.

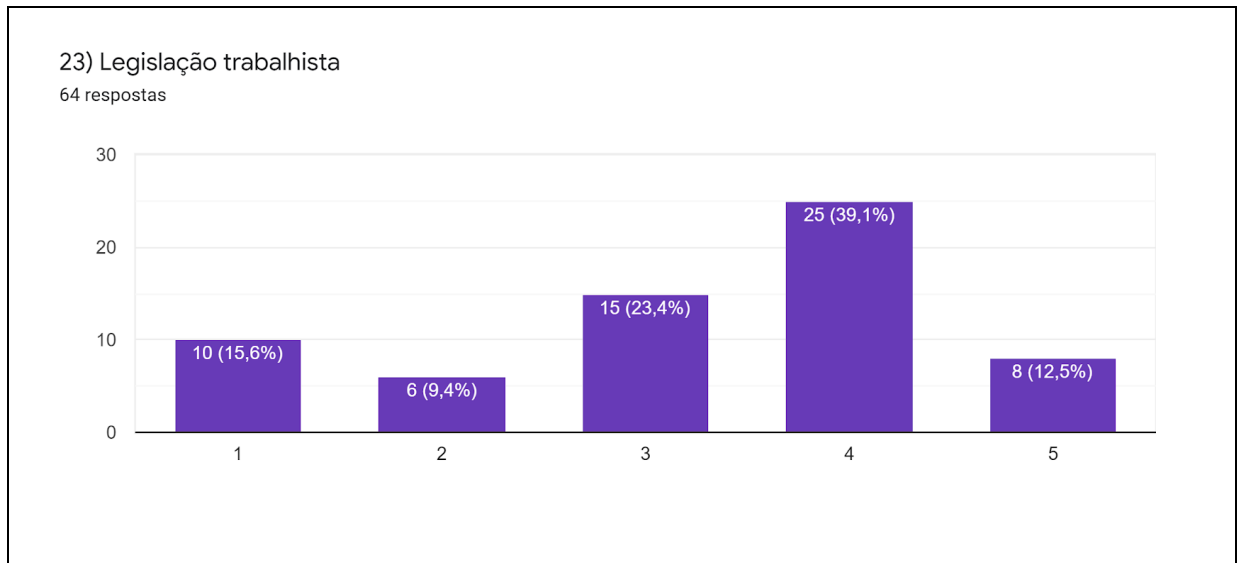
A pesquisa procurou compreender a percepção dos entrevistados sobre o tema. Assim, 42,2% dos respondentes discordaram da afirmativa. Entretanto, apenas 9,4% discordaram totalmente, e 17,2% dos respondentes classificaram essa dificuldade como “concordo a nível médio”. A partir da análise dos dados obtidos, a avaliação é de que os entrevistados consideram essa dificuldade como fraca, conforme exibido no gráfico 22.

Gráfico 22: Saturação do mercado.

Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

7- Legislação trabalhista: A legislação trabalhista brasileira sancionada no Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, é tratada por muitos como um dos principais entraves ao desenvolvimento empresarial nacional. Os custos de demissão e elevados riscos de judicialização estabelecem ao empreendedor uma possibilidade de gasto futuro, motivando-o a provisionar certo valor referente a esse aspecto. A partir disso, o empresário cria uma barreira a mais no processo de contratação de funcionários. Embora a experiência empírica demonstre que muitas vezes o empreendedor não cumpra aquilo que é estabelecido na lei, a regulamentação desse setor, bem como a justiça trabalhista, muitas vezes favorece ao trabalhador.

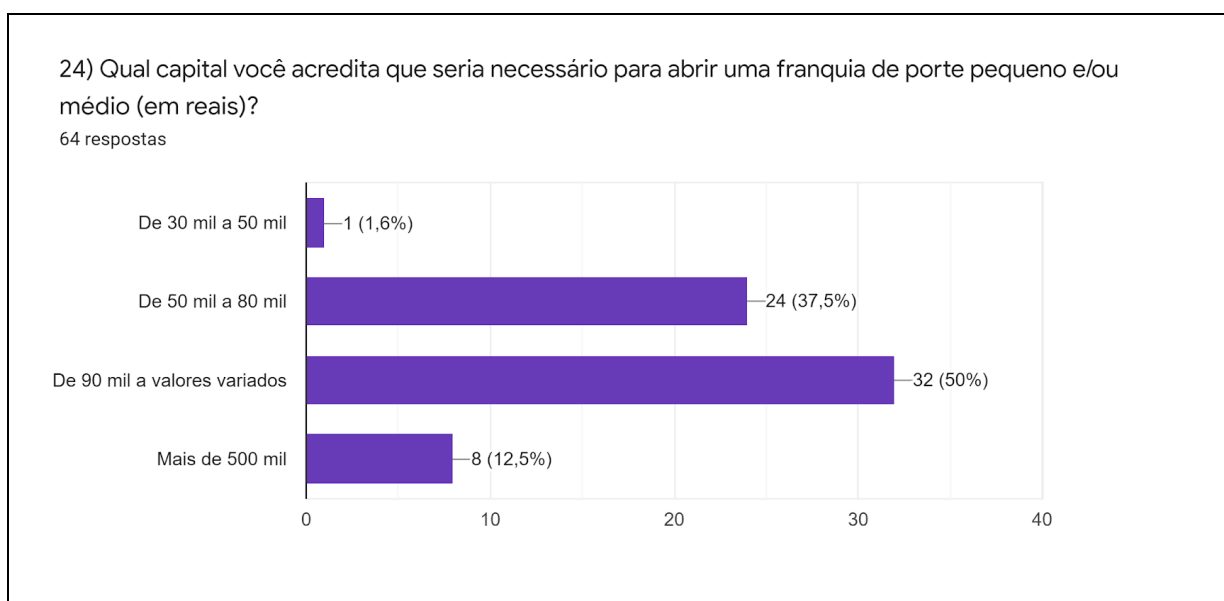
A alteração na legislação trabalhista, ocorrida em 2018, trouxe atualizações a um ordenamento jurídico de quase 80 anos. Com a nova lei, houve redução no número de processos, talvez pela necessidade de adaptação dos advogados ao novo ordenamento ou pela incidência de sucumbência, em que o trabalhador não estabelece pedidos que muitas vezes, mediante orientação de advogados, eram superestimados. A pesquisa trouxe o tema à tona e a resposta mais obtida foi “discordo” com 39,1% das respostas. Para 12,5% a escolha foi “discordo totalmente”. Apenas 25% dos entrevistados “concordam” ou “concordam totalmente” com essa dificuldade. Diante das respostas, essa dificuldade pode ser classificada como fraca pelo público da pesquisa. O gráfico 23 ilustra essa análise:

Gráfico 23: Legislação trabalhista.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

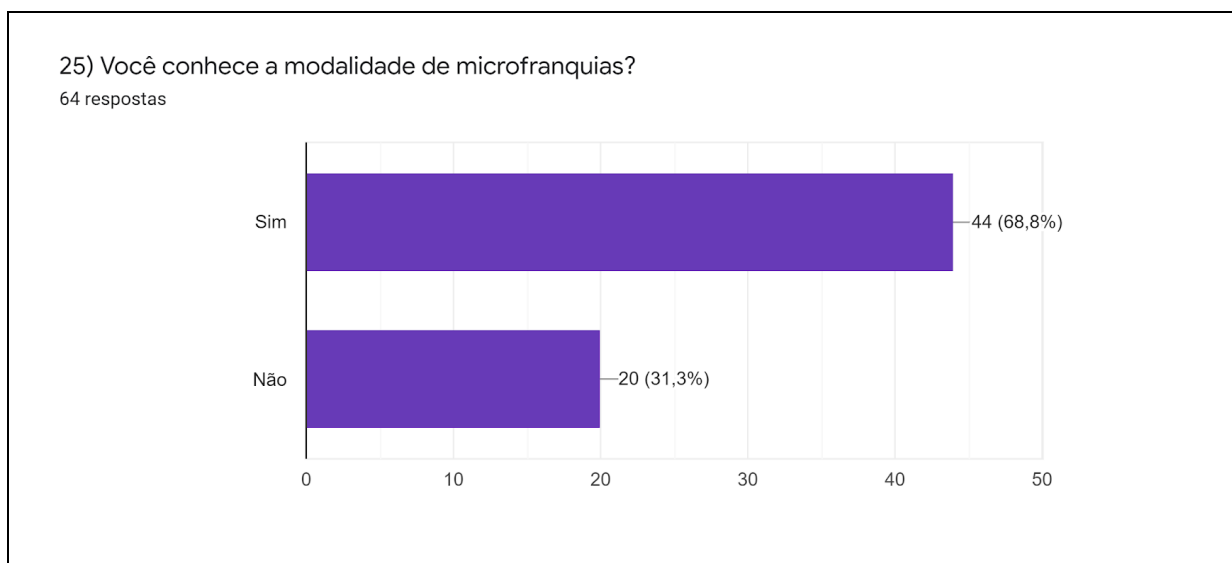
A presente pesquisa buscou avaliar o nível de conhecimento dos entrevistados sobre o mercado de franquias no que se refere à necessidade de capital para investir, bem como novas modalidades. Para tanto, as perguntas a seguir foram feitas:

A- Qual capital você acredita que seria necessário para abrir uma franquia de porte pequeno e/ou médio (em reais)? A ABF (2020), classifica como microfranquias os empreendimentos que apresentarem teto de investimento na faixa de R\$ 90 mil. Acima desse valor a classificação é de franquia de pequeno porte. Conforme exposto no gráfico 24, 50% dos entrevistados acertaram a resposta correta: “De 90 mil a valores variados”. No entanto, 37,5% dos entrevistados responderam “De 50 mil a 80 mil”. Como o teto do valor de uma microfranquia era de R\$80 mil até 2019, apura-se bom conhecimento dos entrevistados quanto à pergunta.

Gráfico 24: Capital franquia de pequeno/médio porte.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

B- “Você conhece a modalidade de microfranquias?” As microfranquias vêm ganhando destaque no *franchising* nacional. Caracterizam-se por oferecer um modelo de negócio já testado e com baixo investimento inicial. Além disso, demanda-se menor estrutura física, menor necessidade de mão de obra e possibilitam início de atividades em menor tempo. As microfranquias são a porta de entrada para novos empreendedores do país. Dentre o total das respostas, 68,8% dos entrevistados afirmaram conhecer esse modelo de negócio, conforme demonstrado no gráfico 25. O número pode ser considerado de médio para alto

Gráfico 25: Conhecimento sobre microfranquias.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2020).

C- “Você gostaria de investir no modelo de microfranquia?” Sobre o interesse dos entrevistados em um investimento em microfranquias, a grande maioria (70,3%) respondeu “talvez”. Apenas 17,2% responderam sim. Devido ao fato de que cerca de metade dos entrevistados já franqueou unidades tradicionais, talvez as microfranquias sejam menos interessantes a esse público.

D- “Qual capital você acredita que seria necessário para se abrir uma microfranquia (em reais)?” 75% dos entrevistados acertaram a resposta correta: “De 5 mil a 90 mil”. Para 21,9% a resposta escolhida foi de 90 mil a 120 mil. Considera-se bom o conhecimento do público entrevistado sobre esse ponto.

Principais pontos da pesquisa:

Almejando trazer mais assertividade e precisão na análise da pesquisa, os principais motivos que contribuem para o franqueamento de unidades e as principais dificuldades ao abrir uma franquia serão classificados de acordo com o índice abaixo:

A- Cada resposta “concordo totalmente” vale 5 pontos.

B- Cada resposta “concordo” vale 4 pontos.

C- Cada resposta “concordo a nível médio” vale 3 pontos.

D- Cada resposta “discordo” vale 2 pontos.

E- Cada resposta “discordo totalmente” vale 1 ponto.

No que se refere aos motivos pelos quais empresas franquiam unidades ao invés de estabelecerem unidades próprias, a seguinte classificação pode ser feita:

1º lugar, com 292 pontos (motivo muito forte): Menor tomada de risco quanto à expansão.

2º lugar, com 275 pontos (motivo muito forte): Menor necessidade de aporte de capital e envolvimento com empréstimos e financiamentos?

3º lugar, com 268 pontos (motivo muito forte): Ganho de escala a partir de maior volume de pedidos junto a fornecedores.

4º lugar, com 230 pontos (motivo forte): Proximidade geográfica e conhecimento específico do mercado local de possíveis franqueados.

5º lugar, com 229 pontos (motivo forte): Redução de custos de monitoramento de funcionários e gerentes contratados.

6º lugar, com 201 pontos (motivo fraco): Redução de riscos trabalhistas bem como questões contratuais.

7º lugar, com 200 pontos (motivo fraco): Focar-se mais em questões de marketing e padronização da marca e menos no aspecto operacional.

8º lugar, com 187 pontos (motivo muito fraco): Adequação ao modelo tributário a partir de não somente um único CNPJ.

9º lugar, com 186 pontos: Aumento da capilaridade da rede aliado a reduzido risco em comparação a uma estratégia de expansão tradicional.

A pesquisa aponta concordância com a hipótese central do presente trabalho. Os custos de agência, bem como a escassez de recursos foram classificados como motivos muito fortes ou fortes pelos entrevistados. No que se refere à teoria da escassez de recursos, empresários, ao expandirem suas unidades, optam pelo franqueamento, pois não necessitariam aportar relevante capital nesse processo, bem como o risco da operação seria reduzido. Além disso, os almejados ganhos de escala ocorrem a partir das franquias. Quanto à teoria da agência, os custos de monitoramento de funcionários e gerentes contratados são vistos como relevantes, e o estabelecimento de franquias seria uma atenuante desse problema.

Objetivando quantificar os resultados observados na pesquisa, e utilizando como ferramenta o índice já explicado, a seguinte classificação sobre as principais dificuldades relacionadas à abertura de franquias foi estabelecida:

1º lugar, com 245 pontos (dificuldade muito forte): Excesso de burocracia na abertura da unidade.

2º lugar, com 230 pontos (dificuldade forte): Políticas governamentais como impostos e legislação tributária.

3º lugar, com 227 pontos (dificuldade forte): Capital inicial elevado.

4º lugar, com 183 pontos (dificuldade fraca): Saturação do mercado por grande número de concorrentes.

5º lugar com 173 pontos (dificuldade muito fraca): Falta de acesso a crédito

6º lugar, com 165 pontos (dificuldade muito fraca): Legislação trabalhista.

Para finalizar, as três principais vantagens, apresentadas pela pesquisa, para os entrevistados adotarem o modelo de franquias como modelo de negócio para expansão de seus empreendimentos em ordem de importância:

Menor tomada de risco quanto à expansão: Esse foi o motivo mais importante na visão dos entrevistados. O estabelecimento de novas unidades é um processo que demanda recursos financeiros da empresa. A percepção dos entrevistados é que a partir da compra de uma franquia por um terceiro, o risco envolvido nesse processo de expansão é atenuado, de modo que a empresa se resguarda financeiramente de possível prejuízo diante de insucesso. Ainda que existam ameaças como a má seleção do franqueado, risco do *free rider*, e diversos outros

possíveis, é inegável o ganho de segurança por parte da empresa no processo de franqueamento.

Menor necessidade de aporte de capital e envolvimento com empréstimos e financiamentos: Como segundo motivo mais relevante, a visão dos franqueados demonstra que buscar recursos para um projeto de expansão pode ser uma tarefa complicada. A dependência de bom relacionamento com a instituição financeira, bem como possíveis altas taxas de juros tornam a busca por capital um processo penoso. Além disso, a partir do uso do capital do franqueado, o fluxo de caixa da empresa é preservado.

Ganho de escala junto a fornecedores: Como terceiro motivo mais relevante, a percepção dos entrevistados aponta que a partir de um maior número de unidades é possível barganhar preços, prazos e condições de pagamento. O sistema de franquias oferece rápido incremento de escala, em comparação com a estratégia de lojas próprias.

Em contrapartida, conforme visto na pesquisa, os principais obstáculos à abertura de franquias, no mercado brasileiro, apontados pelos entrevistados foram: burocracia, políticas governamentais, e capital inicial elevado. A burocracia é vista como o principal entrave ao estabelecimento de unidades de franquia em território nacional. Ainda que com o surgimento da Lei nº 13.874 de 2019 (Lei da Liberdade Econômica), algumas melhorias referentes à diminuição no tempo de abertura de empresas tenham ocorrido, o Brasil ocupa 138º posição no Ranking Doing Business (2020), no que se refere a tempo de abertura de empresas.

As políticas governamentais, por sua vez, como impostos e legislação tributária foram classificadas como forte dificuldade na abertura de franquias, ficando com o segundo lugar nos obstáculos. No Brasil, a alta incidência de impostos, muitas vezes bitributados, reduz a competitividade nacional comprometendo os resultados do empreendedor.

Os entrevistados apontaram que a terceira dificuldade mais importante ao abrir uma franquia é o capital inicial elevado. Essa percepção se deve à necessidade de pagamento da taxa de franquia, que pode ser considerada alta. Além disso, devido ao processo de padronização exigido nas franquias, pode ser mais custoso estabelecer uma unidade aos moldes daquilo que é exigido pelo franqueador.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo consistiu em entender e explicar porque muitas empresas têm se expandido através do modelo de franquias e quais as vantagens e desvantagens dessa opção de crescimento. Para tanto, foi elaborado um questionário com perguntas exploratórias questionando, na visão de empresários, quais os motivos que levam empresas a franquearem unidades em detrimento do estabelecimento de lojas próprias. Como objetivo secundário, o estudo buscou elencar os principais aspectos que condicionaram o pujante crescimento do setor de franquias na última década no Brasil. Além disso, ponderou-se indicadores relacionados ao crescimento do setor ao longo dos anos.

Referente às franquias no Brasil, um breve histórico foi abordado desde seu surgimento até sua chegada em território nacional. Na visão de franqueados e franqueadores, foram constatadas as vantagens e desvantagens aos envolvidos nesse modelo de negócio. Apresentou-se a lei das franquias, criada em 1994 e sua recente atualização, em 2019, trazendo mudanças relevantes. Além disso, foram apontados os principais custos do franqueado ao adquirir sua franquia. Destaque nos últimos anos no cenário nacional, as microfranquias, caracterizadas por baixo investimento inicial, foram apresentadas como excelente porta de entrada para novos empreendedores no país. A partir de recentes acontecimentos a nível mundial, foram destacadas novas projeções e atualizações, como estratégias de melhorias em modelos de negócios.

Em relação ao crescimento do setor, na última década, foram analisados os seguintes indicadores: número de redes franqueadoras, número de unidades franqueadas, empregos diretos, faturamento anual, faturamento frente ao PIB e crescimento versus inflação. Mesmo diante da forte contração econômica experimentada no período analisado, o *Franchising* logrou êxito ao registrar resultados crescentes na maioria dos indicadores em quase todos os anos. A partir de uma análise de resultados por segmento, demonstra-se a consolidação nos setores alimentação, saúde, beleza e bem estar e moda. Embora ainda sem expressividade, os maiores crescimentos ocorreram nos segmentos comunicação, informática, eletrônicos, moradia e construção.

No tocante aos bons resultados atingidos pelo setor na última década, constatou-se que no período analisado a economia nacional, a nível macroeconômico, manteve uma base relevante de estabilidade no que se refere à moeda corrente, nível de preços e ordenamento jurídico. Mesmo com retração econômica a economia nacional manteve seus alicerces fundamentados, proporcionando segurança ao empresariado nacional. Além das questões

macroeconômicas, alguns pontos específicos do mercado de franquias foram levantados como condicionantes do crescimento. Como exemplos destes aspectos foram citados: bons resultados atingidos pelo setor nos últimos anos, avanço de marcas globalizadas, investimento inicial acessível, suporte e treinamento, dentre outros. As franquias, por já possuírem processos estabelecidos e testes no mercado consumidor, demonstraram segurança muito superior a um modelo de negócio normal. Prova disso é a taxa de mortalidade cerca de quatro vezes menor ao comparar-se com outros negócios.

A questão central de pesquisa do presente trabalho surge a partir da teoria da agência e da teoria da escassez de recursos. Basicamente, segundo tais estudos, empresas têm adotado o modelo de franquias, pois necessitam de capital, seja ele financeiro ou não, para estabelecimento de novas unidades e buscam reduzir custos de agência, bem como monitoramento de funcionários. Buscando comprovar essas hipóteses, a pesquisa contou com perguntas exploratórias que foram respondidas por empresários e/ou pessoas que já trabalharam com franquias, ou interessados no tema. A partir das respostas observadas, chegou-se à conclusão de que o franqueamento de unidades ocorreu pelos seguintes motivos: atenuar riscos envolvidos, reduzir custos de monitoramento, não necessitar de grandes investimentos. Além desses pontos, constatou-se que o ganho de escala e proximidade geográfica do franqueado foram considerados motivos relevantes no processo de decisão por franquias ao invés de lojas próprias. Relacionando as teorias propostas com os resultados obtidos, encontrou-se respaldo no referencial teórico e chegou-se à conclusão de que a hipótese foi confirmada a partir das respostas encontradas na pesquisa.

A pesquisa também apresentou as principais dificuldades percebidas pelos entrevistados para se adotar/abrir unidades baseadas no modelo de franquias. Em ordem de relevância, os três principais entraves constatados foram: excesso de burocracia, políticas governamentais como impostos e legislação tributária e capital inicial elevado. Ainda que tais aspectos tenham melhorado nos últimos anos, o Brasil deixa a desejar no que se refere à agilidade na abertura de empresas e excessiva incidência de impostos, nas mais variadas esferas da cadeia produtiva. Concernente ao conhecimento do público entrevistado sobre o mercado de franquias, observa-se que as respostas demonstram boa compreensão em perguntas referentes ao investimento inicial necessário para abertura de unidades, bem como novas modalidades de investimento, como microfranquias.

Observa-se que o setor de franquias no mercado brasileiro vem desfrutando de razoável sucesso, graças ao ganho mútuo entre as partes envolvidas. A empresa franqueadora consegue expandir seu negócio a diversas regiões não necessitando aportar capital e se

envolver em operações arriscadas. Além disso, a figura do dono-gerente traz eficiência ao negócio, pois os interesses desse personagem se aproximam ao do franqueador. O modelo de negócio traz incremento considerável de segurança ao franqueado, pois disponibiliza a ele produtos já testados no mercado, marcas já conhecidas e acesso a processos já estabelecidos. Tais características explicam o crescimento superior a diversos setores da cadeia produtiva nacional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. Disponível em: <http://www.abf.com.br/> Acesso em: 15/06/2020.

BACEN- BANCO CENTRAL DO BRASIL - BCB. **Uma Definição Operacional de Estabilidade de Preços.** 2001. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wps35.pdf>. Acesso em: 12/10/2020

BITTI, E. J. S. **Fatores determinantes de crescimento de redes de franquias no Brasil.** Universidade de São Paulo, 2012.

BRASIL. Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. **Contrato de franquia empresarial (franchising)** Brasília, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm. Acesso em: 15/10/2020

BRASIL. Lei nº 13.966, 2019. **Nova Lei de Franquias.** Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm. Acesso em: 10/10/2020

BRICKLEY J. A. ; DARK. F. H. **The choice of organizational form The case of franchising.** Journal of Financial Economics, 18(2), 401 – 420, 1987.

CASTROGIOVANNI, J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, R. T. **Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi -outlet networks.** Journal of Small Business Management, v. 44, n. 1, p. 27-44, 2006.

CENTRAL DO FRANQUEADO- **Principais taxas de franquia.** Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/principais-taxas-de-franquia/> Acesso em 02/11/2020.

CENTRAL DO FRANQUEADO. **Tendências do mercado de franquias em 2020.** Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/tendencias-mercado-de-franquias-2020/>. Acesso em 15/10/2020.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F. Franchising. **Uma estratégia para expansão do negócio.** São Paulo: Premier Máxima, 2006.

COLETTI, D. ; O'REILLY, B. **Lower Inflation: Benefits and costs.** Bank of Canada Review. Autumn, 1998.

COMBS, James G.; KETCHEN, D. J. **Can capital scarcity help agency theory explain franchising? A test of the capital scarcity hypothesis.** Academy of Management Journal, v. 42, p. 196-207, 1999

EISENHARDT, K. e MARTIN, A. **Dynamic Capabilities. What are they?** Strategic management journal 21, 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. M. **Agency theory: An assessment and review.** Academy of Management Review, 14(1), 57-74, 1989.

EISENHARDT, K. **Control: Organizational and Economic Approaches.** Management Science, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

GIGLIOTTI, Batista S. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras. Dissertação de Mestrado.** Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

HUNT, S. D. **The trend toward company-operated units in franchise chains.** Journal of Retailing, v.49, n.2, p.3-12, 1973

IBPT- Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT). **Tempo gasto com burocracia tributária.** Disponível em: <https://ibpt.com.br/>, Acessado em 01/11/2020.

JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure.** Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360, 1976.

KLEIN, B. **The economics of franchise contracts.** Journal of Corporate Finance, v. 2, n. 1-2, 9-37, 1995.

LAFONTAINE, F. ; KAUFMANN, P. J. **The evolution of ownership patterns in franchise system.** Journal of Retailing, 1994.

LAFONTAINE, F. **Agency theory and franchising: some empirical results.** Journal of Economics 23, 263-283, 1992.

MAURO, P. **Guia do Franqueado**. São Paulo: Nobel, 2007. Guia do Franqueador. 4.ed. São Paulo: Nobel, 2006.

NORTON, S. **An Empirical Look at Franchising as an Organizational**. Journal of Business, n. 61, p. 197-217, 1988.

NORTON, S. W. **Is franchising a capital structure issue?** Journal of Corporate Finance, v. 2, 75-101, 1995.

OLIVEIRA, J. e SCARINCI, R. **Artigo Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017**, UNISC, 2018.

OXENFELDT, A. R. ; KELLY, A. O. **Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains**. Journal of Retailing, 44(4), 69-83, 1968.

PLÁ, D. **Tudo sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2001.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard business Review, 1979.

RANKING DOING BUSINESS. **Facilidade de se fazer negócios no Brasil**. Disponível em: https://portugues.doingbusiness.org/pt/data/exploreconomies/brazil#DB_tab, acesso em 02/11/2020.

RIBEIRO, A. **Gestão Estratégica do Franchising**. São Paulo: DVS, 2011.

RUBIN, H. J. **The Theory of the Firm and the Structure of the Franchising Contract**. The journal of Law and Economics, 21(1), 223 – 233, 1978.

SANTOS, C. **Fatores que influenciam o crescimento do número de unidades franqueadas nas redes brasileiras**. Fundação Instituto de Administração, 2017.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil, 2016-** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acessado em 29/10/2020

SHANE, S. **Hybrid Organizational Arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors.** The Academy of Management Journal, v. 9, p. 216-234, 1996

SCHNEIDER, A. et al. **Franchising: da Prática à teoria.** São Paulo: Maltese, p 110, 1991.

SILVA, V. ; AZEVEDO, P. **Teoria e Prática do Franchising: Estratégia e organização de redes de franquias,** 2012.

TEIXEIRA, et al. **Artigo A visão do franqueado e do franqueador: um estudo sob a ótica da teoria de agência,** UNIFACS Salvador, 2013.

VANCE, Patrícia de Salles. **Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias.** 2010, 295p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, 2010

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO

1) Qual o seu gênero?

A- Masculino

B- Feminino

2) Qual a sua faixa etária?

A- Até 19 anos

B- De 20 a 24 anos

C- De 25 a 30 anos

D- De 31 a 40 anos

E- De 41 a 60 anos

F- Mais de 60 anos

3) Qual o seu nível de escolaridade?

A- Ensino básico incompleto

B- Ensino básico completo

C- Ensino médio incompleto

D- Ensino médio completo

E- Ensino superior incompleto

F- Ensino superior completo

G- Pós-graduado

4) Você é empresário?

A- Sim

B- Não

5) Você trabalha ou já trabalhou com franquias?

Sim

Não

6) Caso não trabalhe, gostaria de trabalhar? (Pergunta não obrigatória)

A- Sim

B- Não

C- Talvez

7) Franqueou unidades? Quantas?

Nenhuma

De uma a três

De três a cinco

Mais de cinco

8) Qual o seu setor de atuação

- A- Beleza e cosméticos
- B- Alimentação
- C- Comunicação e marketing
- D- Educação
- E- Negócios e finanças
- F- Serviços
- G- Consultoria
- H- Pet Shop
- I- Eletrônicos e tecnologia
- J- Limpeza e manutenção
- L- Vestuário e calçados
- M- Outro

Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para concordo totalmente e 5 discordo totalmente) classifique os motivos pelos quais escolheu/escolheria o modelo de franquias para expansão em detrimento de unidades próprias:

(Pergunta 9 a 17)

9) Redução de custos de monitoramento de funcionários e gerentes contratados.

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4
- E- 5

10) Menor tomada de risco quanto à expansão

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4
- E- 5

11) Proximidade geográfica e conhecimento específico do mercado local de possíveis franqueados

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4
- E- 5

12) Redução de riscos trabalhistas bem como questões contratuais

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4
- E- 5

13) Aumento da capilaridade da rede aliado a reduzido risco em comparação a uma estratégia de expansão tradicional

- A- 1
- B- 2

- C- 3
- D- 4
- E- 5

14) Adequação ao modelo tributário a partir de não somente um único CNPJ

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4
- E- 5

15) Menor necessidade de aporte de capital e envolvimento com empréstimos e financiamentos?

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4
- E- 5

16) Ganho de escala a partir de maior volume de pedidos junto a fornecedores

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4
- E- 5

17) Focar-se mais em questões de marketing e padronização da marca e menos no aspecto operacional.

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4
- E- 5

Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para concordo totalmente e 5 discordo totalmente) classifique abaixo as dificuldades para se adotar/abrir unidades baseadas no modelo de franquias

(Pergunta 18 a 23)

18) Capital inicial elevado

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4
- E- 5

19) Falta de acesso a crédito

- A- 1
- B- 2
- C- 3
- D- 4

E- 5

20) Políticas governamentais como impostos e legislação tributária

A- 1

B- 2

C- 3

D- 4

E- 5

21) Excesso de burocracia na abertura da unidade

A- 1

B- 2

C- 3

D- 4

E- 5

22) Saturação do mercado por grande número de concorrentes

A- 1

B- 2

C- 3

D- 4

E- 5

23) Legislação trabalhista

A- 1

B- 2

C- 3

D- 4

E- 5

24) Qual capital você acredita que seria necessário para abrir uma franquia de porte pequeno e/ou médio (em reais)?

A- De 30 mil a 50 mil

B- De 50 mil a 80 mil

C- De 90 mil a valores variados

D- Mais de 500 mil

25) Você conhece a modalidade de microfranquias?

A- Sim

B- Não

26) Você gostaria de investir no modelo de microfranquia?

A- Sim

B- Não

C- Talvez

27) Qual capital você acredita que seria necessário para se abrir uma microfranquia (em reais)?

A- De 5 mil a 90 mil

B- De 90 mil a 120 mil

C- De 120 mil a 150 mil

D- Mais de 150 mil

ANEXO A- LEI Nº 13.966, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2019

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei disciplina o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento.

§ 1º Para os fins da autorização referida no **caput**, o franqueador deve ser titular ou requerente de direitos sobre as marcas e outros objetos de propriedade intelectual negociados no âmbito do contrato de franquia, ou estar expressamente autorizado pelo titular.

§ 2º A franquia pode ser adotada por empresa privada, empresa estatal ou entidade sem fins lucrativos, independentemente do segmento em que desenvolva as atividades.

Art. 2º Para a implantação da franquia, o franqueador deverá fornecer ao interessado Circular de Oferta de Franquia, escrita em língua portuguesa, de forma objetiva e acessível, contendo obrigatoriamente:

I - histórico resumido do negócio franqueado;

II - qualificação completa do franqueador e das empresas a que esteja ligado, identificando-as com os respectivos números de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);

III - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora, relativos aos 2 (dois) últimos exercícios;

IV - indicação das ações judiciais relativas à franquia que questionem o sistema ou que possam comprometer a operação da franquia no País, nas quais sejam parte o franqueador, as empresas controladoras, o subfranqueador e os titulares de marcas e demais direitos de propriedade intelectual;

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

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

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

VIII - especificações quanto ao:

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

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

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

IX - 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 elas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca, de outros objetos de propriedade intelectual do franqueador ou sobre os quais este detém direitos ou, ainda, pelos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado;
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo;

X - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados ou subfranqueadores da rede e, também, dos que se desligaram nos últimos 24 (vinte quatro) meses, com os respectivos nomes, endereços e telefones;

XI - informações relativas à política de atuação territorial, devendo ser especificado:

- a) se é garantida ao franqueado a exclusividade ou a preferência sobre determinado território de atuação e, neste caso, sob que condições;
- b) se há possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;
- c) se há e quais são as regras de concorrência territorial entre unidades próprias e franqueadas;

XII - 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, incluindo relação completa desses fornecedores;

XIII - indicação do que é oferecido ao franqueado pelo franqueador e em quais condições, no que se refere a:

- a) suporte;
- b) supervisão de rede;
- c) serviços;
- d) incorporação de inovações tecnológicas às franquias;
- e) treinamento do franqueado e de seus funcionários, especificando duração, conteúdo e custos;
- f) manuais de franquia;
- g) auxílio na análise e na escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- h) leiaute e padrões arquitetônicos das instalações do franqueado, incluindo arranjo físico de equipamentos e instrumentos, memorial descritivo, composição e croqui;

XIV - informações sobre a situação da marca franqueada e outros direitos de propriedade intelectual relacionados à franquia, cujo uso será autorizado em contrato pelo franqueador, incluindo a caracterização completa, com o número do registro ou do pedido protocolizado, com a classe e subclasse, nos órgãos competentes, e, no caso de cultivares, informações sobre a situação perante o Serviço Nacional de Proteção de Cultivares (SNPC);

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

a) **know-how** da tecnologia de produto, de processo ou de gestão, informações confidenciais e segredos de indústria, comércio, finanças e negócios a que venha a ter acesso em função da franquia;

b) implantação de atividade concorrente à da franquia;

XVI - 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, condições e prazos de validade;

XVII - indicação da existência ou não de regras de transferência ou sucessão e, caso positivo, quais são elas;

XVIII - indicação das situações em que são aplicadas penalidades, multas ou indenizações e dos respectivos valores, estabelecidos no contrato de franquia;

XIX - informações sobre a existência de cotas mínimas de compra pelo franqueado junto ao franqueador, ou a terceiros por este designados, e sobre a possibilidade e as condições para a recusa dos produtos ou serviços exigidos pelo franqueador;

XX - indicação de existência de conselho ou associação de franqueados, com as atribuições, os poderes e os mecanismos de representação perante o franqueador, e detalhamento das competências para gestão e fiscalização da aplicação dos recursos de fundos existentes;

XXI - indicação das regras de limitação à concorrência entre o franqueador e os franqueados, e entre os franqueados, durante a vigência do contrato de franquia, e detalhamento da abrangência territorial, do prazo de vigência da restrição e das penalidades em caso de descumprimento;

XXII - especificação precisa do prazo contratual e das condições de renovação, se houver;

XXIII - local, dia e hora para recebimento da documentação proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, quando se tratar de órgão ou entidade pública.

§ 1º A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado, no mínimo, 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou, ainda, do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou a pessoa ligada a este, salvo no caso de licitação ou pré-qualificação promovida por órgão ou entidade pública, caso em que a Circular de Oferta de Franquia será divulgada logo no início do processo de seleção.

§ 2º Na hipótese de não cumprimento do disposto no § 1º, o franqueado poderá arguir anulabilidade ou nulidade, conforme o caso, e exigir a devolução de todas e quaisquer quantias já pagas ao franqueador, ou a terceiros por este indicados, a título de filiação ou de **royalties**, corrigidas monetariamente.

Art. 3º Nos casos em que o franqueador subloque ao franqueado o ponto comercial onde se acha instalada a franquia, qualquer uma das partes terá legitimidade para propor a renovação do contrato de locação do imóvel, vedada a exclusão de qualquer uma delas do contrato de locação e de

sublocação por ocasião da sua renovação ou prorrogação, salvo nos casos de inadimplência dos respectivos contratos ou do contrato de franquia.

Parágrafo único. O valor do aluguel a ser pago pelo franqueado ao franqueador, nas sublocações de que trata o **caput**, poderá ser superior ao valor que o franqueador paga ao proprietário do imóvel na locação originária do ponto comercial, desde que:

I - essa possibilidade esteja expressa e clara na Circular de Oferta de Franquia e no contrato; e

II - o valor pago a maior ao franqueador na sublocação não implique excessiva onerosidade ao franqueado, garantida a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro da sublocação na vigência do contrato de franquia.

Art. 4º Aplica-se ao franqueador que omitir informações exigidas por lei ou veicular informações falsas na Circular de Oferta de Franquia a sanção prevista no § 2º do art. 2º desta Lei, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 5º Para os fins desta Lei, as disposições referentes ao franqueador ou ao franqueado aplicam-se, no que couber, ao subfranqueador e ao subfranqueado, respectivamente.

Art. 6º (VETADO).

Art. 7º Os contratos de franquia obedecerão às seguintes condições:

I - os que produzirem efeitos exclusivamente no território nacional serão escritos em língua portuguesa e regidos pela legislação brasileira;

II - os contratos de franquia internacional serão escritos originalmente em língua portuguesa ou terão tradução certificada para a língua portuguesa custeada pelo franqueador, e os contratantes poderão optar, no contrato, pelo foro de um de seus países de domicílio.

§ 1º As partes poderão eleger juízo arbitral para solução de controvérsias relacionadas ao contrato de franquia.

§ 2º Para os fins desta Lei, entende-se como contrato internacional de franquia aquele que, pelos atos concernentes à sua conclusão ou execução, à situação das partes quanto a nacionalidade ou domicílio, ou à localização de seu objeto, tem liames com mais de um sistema jurídico.

§ 3º Caso expresse o foro de opção no contrato internacional de franquia, as partes deverão constituir e manter representante legal ou procurador devidamente qualificado e domiciliado no país do foro definido, com poderes para representá-las administrativa e judicialmente, inclusive para receber citações.

Art. 8º A aplicação desta Lei observará o disposto na legislação de propriedade intelectual vigente no País.

Art. 9º Revoga-se a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia).

Art. 10. Esta Lei entra em vigor após decorridos 90 (noventa) dias de sua publicação oficial.

Brasília, 26 de dezembro de 2019; 198º da Independência e 131º da República.

JAIR MESSIAS BOLSONARO
Paulo Guedes

