

JOSÉ RUBENS OLIVA

# CHECKLIST

## MINHA FRANQUIA

O MÉTODO DEFINITIVO  
PARA VOCÊ ESCOLHER A SUA FRANQUIA

2<sup>a</sup>  
Edição

# CHECKLIST MINHA FRANQUIA

O método definitivo  
para você escolher a sua franquia



José Rubens Oliva

# CHECKLIST MINHA FRANQUIA

O método definitivo  
para você escolher a sua franquia

2ª edição

São Paulo

**2021**

Edição do autor

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Oliva, José Rubens

Checklist minha franquia: o método definitivo  
para você escolher a sua franquia / José Rubens Oliva. -- 2. ed. --  
Indaiatuba, SP : Ed. do Autor, 2021.

ISBN 978-65-00-16720-7

1. Empreendedorismo 2. Franchising (Comércio varejista)  
3. Franquias (Comércio varejista) 4. Sucesso em negócios  
I. Título.

21-55560

CDD-658.8708

**Índices para Catálogo Sistemático:**

1. Franquias : Administração de empresas

658.8708

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

© José Rubens Oliva

Edição e revisão:

*Fabrina Botega Gaspar*

Design gráfico/diagramação:

*Alcibiades Godoy - mgdesign.art.br*

Nenhuma parte desta publicação pode ser gravada, armazenada em sistema eletrônico, fotocopiada, reproduzida por meios mecânicos ou outros quaisquer sem autorização prévia de seu autor.

Dedico esta obra a Deus, que em sua benevolência permite que eu tenha saúde suficiente para trabalhar, aprender e compartilhar um pouco desse aprendizado.

Dedico a Jesus, meu mestre, meu modelo, que ilumina meu caminho e me inspira a ser melhor a cada dia.

Dedico aos meus pais, Maria Elizabeth e José Rodrigues, que me ensinaram que um homem é formado por educação e muito trabalho.

Dedico à minha esposa Isabel e aos meus filhos, Enzo e Isadora, que são as luzes que iluminam meus dias e meus caminhos.

Este livro é a prova de que a crença de vocês em mim foi a semente de tudo.

Meu muito obrigado!

# Agradecimientos

Quero agradecer a todas as pessoas que me ensinaram e ensinam neste segmento dinâmico e colaborativo que é o franchising, principalmente através da Associação Brasileira de Franchising (ABF), e que compartilham informações e conhecimentos com total desprendimento.

Aos meus amigos entrevistados neste livro. Vocês são a minha grande inspiração profissional e meus ídolos. Somos o que somos porque estamos todos juntos.

Aos meus franqueados, que são a minha principal fonte de inspiração, e também a todo meu time de colaboradores, que vivencia diariamente esta missão, que visa muito além de resultados.

A todos os milhares de clientes, que fazem com que o nosso empreendimento seja possível.

Para escrever um livro é preciso muito mais do que uma boa ideia e um bom conteúdo, é preciso apoio, e por isso agradeço muito às jornalistas Tatiane Quadra, Cynthia Santos e Déborah Fonseca, que me ajudaram a tornar este livro uma realidade.

# Sumário

<b>Prefácio – 2020 e o DEPOIS!</b> . . . . .	12
<b>Sobre o autor</b> . . . . .	16
<b>Introdução – O que você irá encontrar neste livro?</b> . . . . .	30
<b>Capítulo 1 – Seu perfil empreendedor</b> . . . . .	42
Checklist sobre seu perfil . . . . .	44
Entrevista: Ana Vecchi . . . . .	47
<b>Capítulo 2 – Segmento</b> . . . . .	54
Checklist sobre segmento . . . . .	56
Entrevista: Beno Krivikin. . . . .	58
<b>Capítulo 3 – Qualidade de vida</b> . . . . .	64
Checklist sobre qualidade de vida . . . . .	66
Entrevista: Danyelle Van Straten . . . . .	71
<b>Capítulo 4 – Lei do Franchising</b> . . . . .	74
A primeira lei de franquias: Lei n.º 8.955/1994 . . . . .	76
A segunda lei de franquias: Lei n.º 13.966/2019 . . . . .	77
Checklist sobre Lei de Franquias . . . . .	93
Entrevista: Sidnei Amendoeira Jr. . . . .	95
<b>Capítulo 5 – Circular de Oferta de Franquia</b> . . . . .	100
Checklist sobre as condições gerais do negócio . . . . .	102
Entrevista: José Júlio Segala . . . . .	109
<b>Capítulo 6 – Identificação com a marca</b> . . . . .	114
Checklist sobre a marca . . . . .	116
Entrevista: João Baptista Silva Júnior . . . . .	119
<b>Capítulo 7 – Cultura empresarial</b> . . . . .	126
Checklist sobre a cultura empresarial . . . . .	128
Entrevista: André Friedheim . . . . .	131
<b>Capítulo 8 – Operação própria</b> . . . . .	134
Checklist sobre ter uma operação própria . . . . .	136
Entrevista: Arlan Roque . . . . .	139

<b>Capítulo 9 – Plano de negócio</b> . . . . .	142
Checklist sobre plano de negócio . . . . .	144
Entrevista: Décio Pecin . . . . .	148
<b>Capítulo 10 – Custos e lucratividade</b> . . . . .	154
Checklist sobre custos e lucratividade do negócio . . . . .	156
Entrevista: Adriana Auriemo Miglorancia . . . . .	159
<b>Capítulo 11 – Conversa com franqueados</b> . . . . .	164
Checklist sobre contato com franqueados . . . . .	166
Entrevista: Jae Ho Lee . . . . .	170
<b>Capítulo 12 – Capital de Giro</b> . . . . .	178
Checklist sobre capital de giro. . . . .	180
Entrevista: Lucien Newton . . . . .	182
<b>Capítulo 13 – Infraestrutura.</b> . . . . .	186
Checklist sobre infraestrutura . . . . .	188
Entrevista: Antonio Moreira Leite . . . . .	190
<b>Capítulo 14 – Crescimento profissional</b> . . . . .	196
Checklist sobre crescimento pessoal. . . . .	198
Entrevista: Cleber Soares . . . . .	200
<b>Capítulo 15 – Inovação</b> . . . . .	204
Checklist sobre inovação da franqueadora. . . . .	206
Entrevista: Gustavo Schifino . . . . .	208
<b>Capítulo 16 – Tecnologias</b> . . . . .	212
Checklist sobre uso de tecnologia . . . . .	214
Entrevista: Erik Cavalheri . . . . .	218
<b>Capítulo 17 – Fornecedores e logística</b> . . . . .	222
Checklist sobre fornecedores e logística . . . . .	224
Entrevista: Deiverson Migliatti . . . . .	226
<b>Capítulo 18 – Treinamento</b> . . . . .	232
Checklist sobre o treinamento. . . . .	234
Entrevista: Marco Imperador . . . . .	239

## Sumário

<b>Capítulo 19 – Marketing e propaganda</b> . . . . .	244
Checklist sobre marketing e propaganda . . . . .	246
Entrevista: Denis Santini. . . . .	249
<b>Capítulo 20 – Selo de Excelência</b> . . . . .	254
Checklist sobre excelência da franqueadora . . . . .	256
Checklist sobre pontos avaliados anualmente pela pesquisa . . . . .	257
Entrevista: Bruno Arena . . . . .	259
<b>Capítulo 21 – Empreendedorismo Feminino</b> . . . . .	264
Entrevista: Fabiana Estrela . . . . .	267
<b>Capítulo 22 – E ainda tem mais...</b> . . . . .	274
<b>Epílogo</b> . . . . .	282

Prefácio

2020 e o *DEPOIS!*

*“José Rubens escreve de maneira leve,  
honesto, vibrante, exatamente como ele atua  
em sua marca e que contribuiu para ser  
um empresário bem-sucedido no franchising.”*

Cristina Franco

Creio que todos os que fizeram seus votos e traçaram seus objetivos na virada do ano sequer imaginavam que a história da humanidade, mais uma vez, seria marcada por uma pandemia. Ela chegou trazendo mudanças e desafios em todos os cantos do planeta! Todos foram afetados em menor ou maior grau e novos paradigmas foram estabelecidos. Agora está aberta a temporada da busca para vencer esses novos desafios!

Atualmente, ainda nos encontramos um pouco distantes de uma solução definitiva para o Covid-19, que é a produção em larga escala de uma vacina eficaz e a sua aplicação na maioria dos países nos cinco continentes. A certeza que temos é de que precisamos nos impor resiliência e inovação, para não sucumbirmos ao passarmos por este novo momento em que precisamos reinventar o cenário econômico e cada um dos pequenos, médios e grandes negócios em nosso país, pois a crise que se avizinha, seja suave ou aguda. Esses são fatores imprescindíveis para a conquista do sucesso neste porvir. Nesse “depois”, o franchising brasileiro se apresenta como alternativa consistente para quem busca empreender em nosso mercado.

Sem dúvida, sai na frente quem busca conhecimento sistematizado para empreender com sucesso. Neste livro você encontrará a ajuda neces-

sária para compreender as boas práticas do franchising que efetivamente garantem a perpetuidade desta maravilhosa forma de se fazer negócios.

José Rubens escreve de maneira leve, honesta, vibrante, exatamente como ele atua em sua marca e que contribuiu para seu sucesso. De fácil entendimento, seu livro presenteia todos que buscam adquirir uma franquia com um interessante checklist, que amplia a visão e dá maior precisão na escolha do negócio que entrará em sua vida. Aqui você encontra o conhecimento sistematizado para preparar e iniciar sua franquia.

Nesta edição, acrescentou importante contribuição de vinte e uma “feras” do franchising nacional, tornando a leitura ainda mais saborosa e cheia de dicas para construção de uma franquia de sucesso.

Tenho a certeza de que para cada um de vocês, leitores, este livro será uma ferramenta maravilhosa para a construção de uma exitosa jornada empreendedora. Boa leitura!

Cristina Franco  
*Vice-Presidente do Conselho de Associados da  
ABF (Associação Brasileira de Franchising)  
na gestão 2019/2020 e Presidente da entidade  
nas gestões 2013/2014 e 2015/2016*

## SOBRE O AUTOR



José Rubens Oliva

Conhecer o profissional e a pessoa por trás deste livro ajuda a entender a relevância deste material, amparado numa extensa vivência dentro do franchising. As experiências do autor com certeza transparecem, enriquecendo cada palavra da obra.

José Rubens Oliva é administrador de empresas e um apaixonado por empreendedorismo, franchising, marketing digital e vendas, mas é, antes de tudo, um desbravador. Curioso, inquieto, obstinado e resiliente são alguns adjetivos que ajudam a definir a sua personalidade. Movido por essas suas características e por sua vontade de explorar, tornou-se um empreendedor e, hoje, aos 46 anos, é CEO e cofundador da *Guia-se*, uma rede de franquias de agências de marketing digital home based que contabiliza mais de 140 unidades, algumas fora do Brasil, em países como Estados Unidos e Portugal.

Palestrante sobre marketing digital, empreendedorismo, vendas e franquias, professor MBA na disciplina de Marketing Digital, ex-diretor da Associação Brasileira de Franchising (ABF) e coordenador do Comitê de Microfranquias da ABF, José Rubens tem sua caminhada profissional regida por um lema simples: trabalhar em equipe, cercado de expoentes em suas respectivas áreas de atuação, capazes de agregar valor ao seu negócio e ajudá-lo a crescer. É movido por este sentimento que ele investe em sua formação, contabilizando especialização em Gestão de Forças de Vendas pela FGV, MBA em Gestão Estratégica de Negócios e pós-MBA em Negociação Empresarial também pela FGV, além do certificado internacional em Executive Coaching pela Net Profit/CAC.

São 25 anos de experiência em marketing digital, acompanhando o segmento desde seus primórdios, e já doze anos de trabalho intenso e constante na área de franchising. Mas seu caminho foi tortuoso, uma trajetória singular, marcada por percalços, mudanças de rota e muito trabalho árduo. Foi assim que o nosso autor assegurou um lugar de destaque no cenário do empreendedorismo nacional, conquistando sucesso e tornando-se um expoente no universo de microfranquias.

*“Meu currículo foi construído em uma **trajetória nada linear.**”*

José Rubens Oliva

O currículo invejável começou a ser construído ainda na adolescência, num caminho que nem sempre foi claro e simples, mas que o ajudou a compreender que o sucesso só viria às custas de muito trabalho e uma boa dose de resiliência.

“Meu primeiro emprego foi em uma malharia montada por meus pais no fundo de nossa casa. Depois trabalhei como office boy, balconista de loja de material de construção, vendedor de produtos de limpeza e de chinelos magnéticos. Fui funcionário público por um curto período de tempo. Empreendi no segmento de cavalos, negócio que, a exemplo de outros tantos, faliu por conta da inflação da época. Tive uma empresa de transportes urbanos, fui vendedor de móveis e de ferramentas de corte, numa loja da fábrica fundada pelo meu avô, a OB Ferramentas, posteriormente herdada pela minha mãe. Tive ainda uma empresa de terceirização de mão de obra que usava a força de trabalho de presidiários, até finalmente montar minha empresa de marketing digital, a Guia-se”, narrou Oliva.

Cada um destes trabalhos, aparentemente tão díspares, trouxeram aprendizados importantes. Uma das lições foi a de jamais desistir dos seus sonhos, perseverando sempre.

*“Pedi exoneração de um cargo público, fui empreender e, reavaliando esta passagem da minha vida, vejo que foi uma **atitude ousada**, trocar uma carreira de estabilidade garantida por um negócio incerto.”*

José Rubens Oliva

José Rubens também destaca que no início de sua jornada, aos 18 anos, chegou a iniciar uma faculdade de Engenharia, ao mesmo tempo em que foi aprovado num concurso público na prefeitura de Indaiatuba para atuar na mesma área. Mas quando o caminho parecia estar pavimentado para uma promissora carreira no funcionalismo público, o espírito empreendedor falou mais alto e ele largou tudo para se aventurar com o pai no negócio das cocheiras, que acabaria não dando certo.

“Hoje, reavaliando esta passagem da minha vida, vejo que foi uma atitude ousada, trocar uma carreira de estabilidade garantida por um negócio incerto. Na época meu pai, inclusive, apoiou a minha decisão. Ele era um homem trabalhador, mas não dava tanto valor ao estudo, os

tempos eram outros. Ele concluiu a 8ª série, hoje o 9º ano, quando já era casado, certamente estudou mais que meus avós, rompeu uma barreira. Ele era um trabalhador incansável. Eu muitas vezes já cansado, louco para encerrar o expediente e ir para casa e ele lá, com a mão na massa. Com isso aprendi a importância do trabalho árduo. Depois disso, eu só fui retomar a faculdade aos 27 anos, quando já tinha uma trajetória mais definida”, afirma.

Neste ponto, José Rubens também cita a resiliência da mãe, que jamais deixou de acreditar no seu potencial: “Na época em que fui trabalhar na cocheira eu era muito jovem, bebia demais, o ambiente de trabalho, inclusive, favorecia este comportamento, mas minha mãe nunca desistiu de mim”. De acordo com ele, todas estas experiências ajudaram no seu amadurecimento pessoal, para que criasse uma bagagem de vida e entendesse melhor as suas vocações.

A cocheira de cavalos, como tantos outros negócios no início dos anos 1990, acabou sucumbindo por conta das dificuldades econômicas do país e ele saiu da empreitada com uma caminhonete ano 62. Após algumas outras atividades não duradouras, José Rubens decidiu, mais uma vez, mudar a estratégia e foi trabalhar como vendedor numa loja de móveis e simultaneamente na loja da fábrica de ferramentas de corte do avô. Porém, a veia empreendedora acabou pulsando forte e, novamente, com o pai, lançou-se em um empreendimento ousado: uma empresa de mão de obra terceirizada que usava a força de trabalho de presidiários. O negócio, apesar das dificuldades óbvias, como o acesso ao presídio com máquinas e insumos, deu certo e só chegou ao fim em nome da prudência, após uma rebelião. “O presídio foi destruído, preservaram apenas nossas máquinas, porque os detentos gostavam de nós e dos benefícios que o trabalho proporcionava. Hoje fico pensando no perigo que corremos, mas na época a necessidade falou mais alto”, relembra.

*“O fracasso jamais me surpreenderá, se a minha  
**decisão de vencer** for suficientemente forte.”*

Og Mandino

A vontade de vencer era cada vez mais latente e José Rubens seguiu em frente. Ao mesmo tempo em que trabalhava na fábrica de ferramentas de corte do avô, agora herdada por sua mãe, ele se dedicava à comercialização de produtos da Amway, empresa de venda direta, através de catálogos. Foi justamente através do networking estabelecido com esta atividade que José Rubens teve acesso a um mundo ansiava desbravar: a internet. Apesar de ainda inóspito, era um território que ele, através de leituras e observação do mercado, via com potencial para se transformar em solo fértil. Assim, foi para São Bernardo do Campo, no ABC Paulista, acompanhando dois amigos da área para uma reunião. O tema era desenvolvimento do guia virtual da Guia-se.

“Eu não tinha ideia do que eles estavam falando e, por isso, achei melhor ficar quieto. Já no carro, decidi perguntar o que era Banco de Dados e a explicação foi ainda mais enigmática: são as informações contidas em linhas e colunas de uma planilha de Excel. Mas o que é Excel?”, conta o empresário aos risos. O jeito então foi investir num curso de informática e mergulhar de cabeça neste admirável mundo novo. Deste modo que ele chegou a Guia-se, na época um guia empresarial virtual.

Oliva ainda nos brinda com esta reflexão motivadora: “Mesmo sem conhecer nada sobre um negócio, se você estiver disposto a estudar muito, a ser determinado e principalmente, a ser persistente, você irá atingir seus objetivos”.

*“Você pode ter uma trajetória tumultuada, o começo da minha foi assim, tropecei algumas vezes, mas isso não me fez perder a **motivação**, o foco.”*

José Rubens Oliva

Ao longo da sua carreira, vários foram os desafios superados por José Rubens, todos imprescindíveis para que ele acessasse o lugar que ocupa hoje, onde se destaca como um dos expoentes do segmento de microfranquias, que são as franquias com investimento inicial baixo, de até 90 mil reais.

Apesar do espírito empreendedor, da garra e da disposição para o trabalho árduo, as perspectivas iniciais não eram muito favoráveis. Afinal, ele

não tinha nenhum conhecimento do negócio e já havia acumulado alguns fracassos. “Hoje em reuniões com potenciais franqueados, que desconhecem a área de marketing digital, eu gosto de contar a minha história e digo a eles com muita segurança que é possível começar um novo empreendimento sem conhecimento prévio do negócio. O que não pode faltar são as atitudes empreendedoras, de querer trabalhar, estudar, aprender. Você pode ter uma trajetória tumultuada, o começo da minha foi assim, tropecei algumas vezes, mas isso não me fez perder a motivação, o foco. Eu não sabia nada sobre a Internet, mas por instinto, estudo e observação, eu tinha uma sensação de que isso ia mudar a minha vida e que ia ser o futuro dos negócios no Brasil”, explica.

*“O franchising me ensinou o verdadeiro sentido da palavra **parceria**. Parcerias com outros franqueadores, através da ABF, e com os nossos franqueados.”*  
José Rubens Oliva

José Rubens explica que encontrar um negócio que o motivasse a seguir em frente e investir foi um dos desafios que precisou superar. Uma motivação que, inclusive, persiste até hoje. Sobre isso, ele pondera: “Eu não sei se será no mesmo modelo que a Guia-se tem atualmente, mas ainda acho que seremos muito grandes. O mercado está crescendo absurdamente e se modificando o tempo todo, o que nos traz novos desafios a todo o momento, e as mudanças dentro do próprio ramo de negócios também são interessantes”.

Oliva ainda relembra: “Eu comecei como um guia virtual em 1997; em 2000, a Guia-se iniciou a criação de sites; em 2002, fomos trabalhar também com o desenvolvimento de lojas virtuais e, finalmente, em 2007, a empresa começou a atuar no ramo do marketing digital, com campanhas de SEO (Search Engine Optimization) no Google. Em 2010, nos lançamos no ramo de franquias. Fomos acompanhando as tendências de mercado e nos adaptando, nos transformando. Cada uma dessas viradas veio repleta de desafios. Mas se tivesse continuado com o guia virtual, certamente não estaria aqui. Tampouco se eu não tivesse transformado a Guia-se numa rede de franquias”.

O sonho, aliás, vem impresso na visão de negócio que definiu para a franquia da Guia-se: “Sermos referência em Empreendedorismo, Marketing Digital e Vendas no Brasil”.

Ainda sobre os desafios e resultados de sua trajetória, ele menciona o crescimento acelerado dentro do segmento de franquias, que demandou ajustes no modelo de negócios e a superação de algumas crises, processos necessários para que a empresa conseguisse seguir em rota ascendente, de forma saudável e estruturada. Hoje, a Guia-se orgulha-se de ser a única franquia do segmento no Brasil com oito Selos de Excelência consecutivos, concedidos pela Associação Brasileira de Franquias. Para receber esta importante chancela, a franqueadora é submetida a uma detalhada pesquisa de satisfação envolvendo os seus próprios franqueados, que analisam os mais relevantes aspectos da rede. Participar deste processo é submeter-se a uma espécie de auditoria dos próprios franqueados e demanda disposição para ouvir possíveis críticas e promover mudanças, o que para José Rubens são práticas que permeiam a sua filosofia de vida.

*“A **motivação** verdadeira vem de dentro, vem do coração.”*

José Rubens Oliva

Para um empreendedor como José Rubens, de nada vale uma boa ideia se ela não for colocada em prática. “Você não pode perder tempo, precisa agir para não ficar para trás”, ensina. De acordo com ele, esta postura pode ser definida como um sinônimo para execução efetiva ou, simplesmente, mão na massa. Mas alerta: “construir algo grande demanda coragem e motivação. Sonhar grande também é fundamental”. Para o empreendedor, a motivação aqui pode ser traduzida como aquela força interior de sempre querer realizar o bem para os outros e não apenas por você mesmo. Isso, segundo ele, proporciona uma força executiva muito grande. “Fazer pelos outros às vezes nos tira a possibilidade de ficar desanimado. Porque nem todo dia é fácil, temos problemas e decepções”, afirma.

*“Sem **inovação** você não sobrevive às mudanças de mercado e, principalmente, do comportamento do consumidor.”*

José Rubens Oliva

Sempre sintonizado com as novas tendências do mercado, o executivo cita a inovação como um aspecto primordial para garantir a sobrevivência de uma organização. Para ele, a relevância do tema é tão grande que está refletido nos valores de sua própria empresa, ao lado da determinação, humildade, compromisso, resiliência, espírito de equipe, persistência, organização e inteligência emocional. Segundo José Rubens, a inovação, inclusive, deve estar presente dentro de cada um destes valores e deve ser um compromisso constante do CEO da Empresa. “Precisamos nos atualizar e acima de tudo, precisamos buscar constantemente novas formas de inovar, em todos os aspectos”, ensina.

Sob o ponto de vista prático, ele cita novamente a crise instituída pelo novo Coronavírus, que forçou as empresas a inovarem para sobreviver à quarentena e suas consequências. “Esta crise forçou muitos empresários a reverem seus modelos de negócio e certamente muitas oportunidades novas vão surgir. Todo mundo teve que repensar a forma de trabalhar”, afirma.

*“Você lidera muitos momentos bons, mas é preciso saber liderar principalmente nos momentos de crise.”*  
José Rubens Oliva

Quando o assunto é liderança, José Rubens destaca que esta é a base que sustenta toda a organização. “Liderar num momento bom é fácil. O líder tem o papel de levar o negócio para frente e essa liderança tem que ser exercida principalmente quando surgem os problemas. Liderança é guiar, compreender e se fazer compreendido para que a organização possa atingir um objetivo em comum. Sem liderança a empresa fica à deriva”, explica o empresário. E completa: “Liderar é dar exemplo para inspirar pessoas e demonstrar do que realmente você é feito”.

*“O que você não pode medir, você não pode **gerenciar.**”*  
Peter Drucker

Quando o assunto é gestão, José Rubens tem uma receita simples. Para ele, cabe ao gestor selecionar as pessoas certas para os lugares certos e motivá-las para que cresçam e sejam cada vez melhores – do que ele próprio, inclusive – em seu segmento de atuação. “Essa é a principal dica e

aprendizado que eu tenho no que se refere à gestão. Eu digo com imenso orgulho que hoje possuo franqueados que fazem marketing digital muito melhor do que eu, pois atualmente estou mais focado no meu trabalho de franqueador e em toda a estrutura que preciso oferecer aos meus parceiros. O fato de estar cercado de pessoas qualificadas garante negócios melhores. Pessoas ineficientes custam caro. Vale a pena investir no potencial humano”, esclarece o empresário.

*“A disposição para trabalho duro do meu pai e a persistência da minha mãe são grandes **inspirações**.”*

José Rubens Oliva

Vieram da sua própria casa, na figura de seus pais, José Rodrigues Filho e Maria Elizabeth Oliva, as maiores inspirações para a carreira de José Rubens. Ele explica que são exemplos não pelo sucesso efetivo, mas pelo legado que construíram. “A minha mãe foi funcionária pública, professora da Prefeitura de São Paulo, e na minha idade já estava aposentada, com um bom salário. Um dos melhores salários do Brasil na área de educação. Mas ela não parou por aí. Voltou a trabalhar, foram mais quinze anos até chegar a segunda aposentadoria. É um exemplo de perseverança. Sempre superou todas dificuldades. Foi resiliente comigo, porque quando jovem não fui um filho muito fácil. Meu pai era um trabalhador incansável, embora não tivesse muita perspicácia para os negócios, do contrário teria ficado milionário. Mas os fracassos dele me motivam, aprendi muito com eles”, avalia.

Para o empresário, outra fonte de inspiração é ter contato com a obra de inúmeros profissionais de destaque, o que pode ser feito através de leituras e audiobooks. Como exemplo, ele cita o ex-presidente da GE, Jack Welch, falecido recentemente. “Obviamente existem outros tantos profissionais que me inspiram, além do meu avô, criador da OB Ferramentas, empresa que durou mais de 60 anos”, finaliza.

*“A missão diz exatamente para onde você está indo, e os valores descrevem os **comportamentos que te farão chegar lá**.”*

Jack Welch

Para José Rubens não há fórmula mágica, apenas trabalho com afinco. Ele diz que é preciso pensar que sempre haverá profissionais mais dedicados que você. Neste caso, a motivação não é ganhar mais do que os outros e, sim, ser cada vez melhor. “Para isso, eu vou estudar, investir, fazer o que for necessário para ter sucesso”, diz. Mais uma vez, os valores que escolheu para o próprio negócio servem de baliza: “Determinação para fazer o que precisa ser feito em qualquer circunstância, sem titubear. É importantíssimo. Humildade para aprender, seja com o sucesso ou com o fracasso. Espírito de equipe, como diz uma frase conhecida: ‘Se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá acompanhado, vá em equipe’, não tem nada mais correto do que isso. Persistência para continuar, adversidades vão sempre existir. Corrija o que você está fazendo errado, converse com outras pessoas, pegue feedbacks. Por fim, seja organizado, ninguém merece estar ao lado de uma pessoa desorganizada, menos ainda de um empreendedor que não cumpre o que fala, que não cumpre horário, que não entrega aquilo que promete. Às vezes a pessoa não entrega, simplesmente por falta de organização”, afirma.

Oliva ainda reafirma: “Seja franqueador, ou seja franqueado, ninguém sobrevive no franchising sem colaboração”.

Assim, com muito trabalho, persistência e aquela dose certa de ousadia, imprescindível para um empreendedor de sucesso, José Rubens mantém a mira em suas metas, construindo uma trajetória sólida e bem-sucedida, firme no objetivo de fazer cada vez mais e melhor tudo aquilo a que se propõe.

*“A Guia-se suportou a **pandemia** porque colocou todos os seus esforços em ajudar os seus clientes.”*

José Rubens Oliva

A crise provocada pela pandemia da Covid-19 pegou a todos desprevenidos; ninguém foi capaz de prever que o mundo seria impactado por um evento sanitário de tamanha magnitude. Democrático, o coronavírus atingiu nações nos quatro cantos do planeta, incluindo as grandes potências mundiais. Com o isolamento social forçado, a economia foi severamente afetada. Comércio, indústria, prestação de serviços, todos os segmentos

sentiram o impacto da crise, com raras exceções. “A diferença foi como cada um reagiu frente ao problema”, explica José Rubens.

Abaixo seguem dez lições que Oliva aprendeu com a pandemia e que ele compartilhou.

### 1. Estar preparado para as crises

Embora a pandemia tenha pegado todos de surpresa, crises e imprevistos acontecem o tempo todo e ninguém está imune aos problemas. Por isso, um empresário, independente do ramo de atuação, precisa estar sempre pronto para períodos de adversidade. Conhecer bem o seu negócio é, portanto, imprescindível. É preciso ter ciência dos seus custos, saber qual é o seu faturamento, enfim, conhecer a realidade financeira. Somente assim é possível criar um fluxo de caixa organizado, capaz de superar fases turbulentas. Passada a primeira semana, assimilado o susto inicial, a Guia-se foi capaz de se manter no prumo, puxando as rédeas de alguns investimentos para que a empresa pudesse sobreviver e atravessar esta fase.

### 2. Reação

É preciso, primeiro, entender qual o impacto da crise para você e sua empresa e, depois, partir para uma reação. “Confesso que por uns dois ou três dias, logo após 17 de março, eu fiquei triste e desorientado. Mas eu e minha equipe arregaçamos as mangas e, mesmo a distância, começamos a trabalhar para poder superar esta fase o que, inclusive, serviu para fortalecer os laços entre os colaboradores. Hoje eu tenho um time ainda mais incrível de pessoas trabalhando na Guia-se”, conta José Rubens.

### 3. Propósito

É preciso ter um propósito claro, que esteja acima do dinheiro. Não se trata de apenas realizar negócios. Você tem que realizar sonhos. Isso é importante para você e seu time. E, lembre-se: não adianta ter um bom propósito com um time ruim, você não vai chegar a lugar nenhum. Da mesma forma, um time fantástico não é suficiente se o propósito for ruim ou inexistente. Você tem que ter objetivos claros e um time alinhado para ajudá-lo nessa conquista.

#### **4. Identificar oportunidades de crescimento**

É preciso buscar oportunidades, mesmo em situações adversas. Veja onde você está e observe seus concorrentes. Busque olhar para o mercado, não sob uma perspectiva alarmista, derrotista, mas para vislumbrar um cenário que vai voltar a florescer, assim é mais fácil buscar alternativas.

Sobre isso, exemplifica José Rubens: “Eu sou franqueador, mas também tenho a minha unidade. E dentro desta unidade nós também perdemos clientes. É normal. O cliente opta por colocar os investimentos em stand-by, o negócio dele está parado e ele não quer investir mais. Ele quer segurar o caixa para outras coisas. Nós presumimos que isso ia acontecer desde o primeiro dia. A partir daí identificamos uma outra oportunidade. A oportunidade de vender treinamentos de marketing digital para redes de franquias. Rapidamente, junto com um dos meus franqueados, formatamos um treinamento especializado. Foi uma oportunidade que identificamos em conjunto e decidimos investir. A ideia deu certo e grandes redes de franquia, como Spolletto – especializada em comida italiana – e a Sterna Café – rede de cafeterias – se interessaram pelo produto. Perdemos alguns clientes dentro unidade própria da Guia-se, mas ganhamos por um outro lado. Isso só aconteceu porque, mesmo em um momento desfavorável, buscamos alternativas. Oportunidades aparecem até em momentos de crise”.

#### **5. Revisar estratégias de Marketing Digital**

Com a pandemia, os canais digitais cresceram absurdamente e, de repente, o mundo ficou mais conectado. Portanto, neste novo mundo, é fundamental que seu negócio tenha estratégias de marketing digital bem definidas. Facebook, Instagram, Google, Youtube, site, e-commerce, é preciso garantir a sua presença digital e fazer uso destas ferramentas. Você não precisa estar 100% presente em todos os canais. Não busque a perfeição, apenas comece a investir. Isso é fundamental.

#### **6. Manter ou aumentar o investimento em marketing**

Num momento de crise é normal reduzir custos, mas isso não se aplica ao marketing. José Rubens cita como exemplo o caso de quando era sócio da unidade franqueada da IGUI Piscinas: “Os investimentos em marketing, inclusive, aumentaram durante a pandemia, e os resultados foram incríveis

e ajudaram a criar um novo capítulo na história da loja. Cortar estes investimentos afetaria a demanda e aprofundaria a crise”.

## 7. Espere sempre o melhor

Não há nada que possa parar uma pessoa otimista. A profecia pode ser autorrealizável. Você tem que esperar o melhor e agir como se as coisas estivessem sempre acontecendo dessa forma. Aja assim e muito provavelmente o seu caminho vai se adaptar para aquilo que você pensa.

## 8. Não fique preso a um único modelo de negócios

Não é porque o seu negócio nasceu de uma maneira, com determinadas características, que ele precisa continuar assim eternamente. Oliva exemplifica: “Eu tenho um negócio há 25 anos. Comecei como um guia virtual, em 1997. Em 99 fui desenvolver sites. Em 2002, iniciei um trabalho de desenvolvimento de lojas virtuais. Em 2007, eu migrei totalmente para o marketing digital, saindo da produção de site e lojas virtuais. Em 2010, lancei uma rede de franquias. Em dez anos, o modelo de negócios da rede foi se transformando. Primeiro, eu produzia para o meu franqueado, depois alterei esta relação e, na sequência, tornei-me apenas franqueador e agora tenho também a minha unidade”.

Como você pode perceber, não se nasce preso a um modelo de negócio. Sempre há possibilidade de adaptações e mudanças. As pessoas às vezes cometem grandes enganos porque, ao invés de mudar o negócio, elas optam por mudar *de* negócio. Ao longo da jornada você vai ganhando experiência e é preciso respeitar o seu background. Se o seu negócio não está como o esperado, não necessariamente você precisa sair dele. Reflita, analise e efetue as mudanças pertinentes.

## 9. Compartilhar e aprender

Estamos num momento de transformações e, para que os negócios se perpetuem, nós precisamos aprender e compartilhar, compartilhar e aprender. Oliva agora compartilha, neste livro, experiências e aprendizados acumulados, não apenas durante a pandemia, mas ao longo de toda sua trajetória profissional, e diz esperar que estes conhecimentos possam também ser compartilhados com outras pessoas, através de você, leitor. E a partir do

momento que você assume uma postura mais colaborativa, ajudando outras empresas, você começa, de fato, a ganhar respeito e autoridade e isso vai gerar uma ação comercial. Essa é a maneira de trabalhar agora, compartilhar e aprender, aprender e compartilhar, constantemente.

## **10. Crises acabam**

Nenhuma crise dura para sempre. A maneira mais eficaz de passar por uma tempestade é continuar caminhando, sabendo que ali, na frente, tudo estará mais tranquilo. Então, prepare-se e trabalhe para o melhor.

## Introdução

O que você irá encontrar neste livro?

Este livro foi escrito para pessoas como você, que desejam empreender através de uma franquia. A estrutura é dividida em 21 temas essenciais e mais um capítulo extra que vão ajudá-lo na escolha de uma marca, de maneira consciente e assertiva, assegurando muito mais do que retorno financeiro: sua satisfação profissional. Além disso, você será motivado a utilizar o checklist<sup>1</sup> para avaliar e comparar as franquias que está pesquisando.

Portanto, ao final da leitura você terá uma visão completa e abrangente que o ajudará na escolha da rede de franquias mais adequada ao seu perfil profissional e convergente com a sua disponibilidade financeira, para que possa investir com mais segurança.

Ao longo da minha trajetória de mais de vinte anos dentro do franchising, tenho percebido que os fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso dos franqueados são comuns à maioria das redes, sejam elas nacionais ou internacionais. Dentre vários fatores, acredito que a maior razão de ser ou não bem-sucedido em qualquer empresa, e não apenas com uma franquia, está diretamente ligada à atitude. Essa atitude tem que pautar todas as iniciativas, até mesmo as anteriores a abertura do novo negócio. Somente assim é possível alinhar todos os fatores que podem influenciar nesta jornada para o sucesso do empreendimento.

*“Ao investir em uma franquia, você opta por um negócio mais seguro, mas é preciso acertar na escolha da marca.”*

Comprar uma franquia, em um primeiro momento, pode parecer simples, mas não é. Essa decisão exige muita pesquisa, esforço, visão de futuro e, acima de tudo, estudo sobre as possibilidades e o plano de negócios, para que o sonho de se tornar um empreendedor não se torne um pesadelo.

Minha principal intenção é ajudar pessoas e incentivar o empreendedorismo e o franchising responsável.

---

1 N. da Rev.: o empreendedorismo é mais uma área em que os termos na língua inglesa fazem parte do cotidiano dos profissionais. Tamanho é o número de estrangeirismos que se optou, neste livro, por não os destacar, como dita a norma. Com isso, também ao leitor termos como checklist, marketing, cases, know-how e franchising, por exemplo, podem se tornar tão naturais quanto seus significados.

## Minha experiência no franchising

A vontade de promover o empreendedorismo me impulsionou a transformar minha empresa, a Guia-se Negócios pela Internet, uma agência digital com 25 anos de atuação na Região Metropolitana de Campinas (RMC), em uma rede de franquias com mais de 140 unidades espalhadas pelo Brasil e exterior, com unidades nos Estados Unidos e Portugal. Uma história que teve início no final de 2008, quando tive contato com um dos principais executivos do franchising brasileiro, Marco Imperador, diretor da Zaiom, a maior franqueadora do segmento de microfranquias.

Inicialmente, desenvolvi um projeto de parceria com Marco Imperador e seu sócio, Artur Hipólito. Posso dizer que esses dois empresários são, de fato, os impulsionadores do sistema de franchising no Brasil, principalmente no segmento de microfranquias. O projeto em parceria com a Zaiom não evoluiu como esperávamos, mas rendeu frutos e, em 2010, a Guia-se foi lançada como franqueadora. O sucesso não foi imediato, mas resultado de um trabalho com afinco e de muita dedicação.

*“25 anos de empresa, 11 anos no franchising e 8 selos de excelência da ABF demonstram trajetória empreendedora.”*

Desde o início da rede, todo o time da Guia-se precisou mostrar a sua essência, sempre pautada em determinação, humildade, persistência, espírito de equipe, resiliência, motivação, organização, inovação e compromisso, que são os valores assumidos em nossa cultura, amplamente divulgados e trabalhados diariamente.

O resultado disso é que hoje a Guia-se é reconhecida pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), após avaliação dos nossos franqueados, com oito Selos de Excelência consecutivos, os quais têm relevância nacional e internacionalmente. Atualmente, menos de 7% das redes de franquias do Brasil possuem a certificação.

## Quem eu pretendo ajudar?

Tenho como missão fomentar o empreendedorismo responsável e, para mim, é bastante claro que o franchising oferece melhores con-

dições para um indivíduo ser bem-sucedido do que iniciar um negócio por conta própria. Isso não quer dizer que empreender sozinho seja ruim, longe disso. Mas existem muitos perfis de empreendedores e não se pode generalizar e acreditar que todos conseguirão atingir suas metas sem o apoio de uma marca sólida. Pensando nessa diversidade, escrevo este livro como um guia prático que o ajudará na escolha de sua unidade franqueada.

*“Eu quero te ajudar a escolher a melhor opção de franquias para o seu perfil”*

É possível, porém, que durante este processo e ao final da leitura deste livro você conclua que o franchising não é um modelo de negócios com o qual se identifica e que prefere seguir a sua trajetória sozinho. Nesse caso, eu atinjo também meu objetivo, que é ajudá-lo a empreender bem e com o conhecimento necessário para ter sucesso. Este livro, portanto, é direcionado para empreendedores, investidores e pessoas que têm dentro de si a necessidade de realizar o sonho de ter um negócio próprio.

### **O que é um checklist e por que o usar**

A melhor maneira de garantir a realização de tarefas dentro dos prazos estabelecidos é anotá-las. Talvez você tenha uma boa memória e dispense este recurso. Mas, se estudar o perfil de pessoas bem-sucedidas e realizadoras, encontrará um ponto em comum: todas trabalham com checklists! Então, por que não adotar a prática também? Além disso, o processo de seleção de uma marca para investir dentro do franchising é complexo e repleto de detalhes e as anotações irão ajudá-lo a ter mais clareza sobre cada ponto de análise.

O checklist trata-se de uma lista de itens previamente estabelecidos para ajudá-lo a certificar ou avaliar as condições de um serviço, produto, processo ou qualquer outra tarefa. Seu objetivo é atestar que todas as etapas ou itens da lista foram verificados ou cumpridos de acordo com o programado.

*“Um checklist organizado pode salvar o seu capital de investimento.”*

Acredite, um checklist pode representar muito mais que isso, pode até salvar vidas! Tome como exemplo um centro cirúrgico, onde é feita uma verificação na lista do pré e outra no pós-operatório. Você não considera essa uma medida essencial? Ou, ainda: se você pudesse escolher, preferiria viajar num avião em que o mecânico fez a manutenção baseada apenas em sua memória, ou naquele em que o profissional fez um checklist formal, por escrito? A resposta aqui é óbvia e comprova a importância dessa checagem prévia.

Para que seja eficiente, o checklist deve ser simples, fácil de preencher e de visualizar. Foi pensando nisso que desenvolvi esta metodologia: através de uma ferramenta objetiva, completa e dinâmica, você poderá mudar sua maneira de escolher a futura unidade franqueada, independente do segmento ou marca. Um checklist organizado o ajudará também, a proteger seu capital.

### **Por que Checklist Minha Franquia?**

A resposta é bem simples: para proteger seu capital de investimento e minimizar as possibilidades de se frustrar com uma decisão equivocada. As informações contidas neste livro e o checklist são instrumentos importantes, mas quando falamos em empreender os riscos sempre existem. Nosso objetivo é ajudar a minimizá-los. Por isso, ressalto que, mesmo preenchendo o checklist de uma maneira integral, você não estará livre de possíveis fracassos. Lembre-se de que tudo que vale a pena, seja no mundo dos negócios ou na vida, envolve riscos, que podem e devem ser gerenciados.

Espero, sinceramente, poder colaborar ao mostrar a você um caminho para que a sua escolha seja baseada em fatos e não em impressões.

*“Escolha a sua franquia através de fatos e não somente na emoção”*

O livro é dividido em capítulos independentes. Você pode começar por qual desejar. Mas adianto que a eficácia deste checklist só será integral se você ler, refletir e trabalhar em todos os temas aqui contidos.

## Por que a segunda edição?

Este livro foi lançado com a minha própria produção em 2016 e o resultado foi acima do esperado, com mais de 1.000 livros vendidos, mais de 10.000 downloads e com a certeza de ter ajudado milhares de pessoas a escolherem sua franquia de maneira responsável. Isso foi uma grande satisfação.

Então surgiu a pergunta: por que não levar essas e outras informações para mais pessoas? Para isso, eu precisaria trazer novidades, conteúdos atualizados e fora do comum, e tracei dois objetivos para esta segunda edição:

1. atualização da Lei de Franquias de n. 8.955/1994, substituída pela n. 13.966/2019;
2. ter participações especiais: convidei 21 empreendedores renomados e de sucesso no franchising.

O que inicialmente foi um sonho, agora, na segunda edição, tornou-se realidade. Um livro mais completo e repleto de conteúdo exclusivo para você. Para cada um dos capítulos, um nome expoente do franchising discorre sobre o tema abordado. São visões abrangentes e pontuais de profissionais que atuam no ramo de maneira ativa e que têm muito a acrescentar com a sua vivência prática. As informações desses empreendedores de sucesso vão inspirá-lo e auxiliá-lo na compreensão das vantagens, desvantagens e particularidades do franchising. Espero que você construa uma visão consistente sobre este mercado, o que é imprescindível para uma opção acertada.

## Especialistas convidados

*“O meu maior mérito é conviver com profissionais melhores do que eu.”*

Veja agora os tópicos a serem explorados na hora de escolher a marca que fará parte da sua vida e os empreendedores do franchising que participaram de cada capítulo:

1. *perfil empreendedor*, com entrevista de **Ana Vecchi** – consultora especializada em expansão de negócios de todos os portes, atuando na formatação de redes do franchising desde 1989;

2. *segmento*, com entrevista de **Beno Krivikin** – responsável pelo Portal do Franchising, da ABF. Em 2003 fundou a Tribecca, empresa especializada no gerenciamento e monetização de portais verticais;
3. *qualidade de vida*, com entrevista de **Danyelle Van Straten** – diretora da ABF Minas Gerais e sócia-diretora da Depyl Action desde 2001;
4. *Lei do franchising*, com entrevista de **Dr. Sidnei Amendoeira Jr.** – diretor institucional da ABF e professor de direito processual civil em cursos de graduação e pós-graduação na Escola de Direito de São Paulo da FGV e GVLAW. Esse capítulo também conta com os comentários sobre a Lei de Franquias da **Dr. Bruna Miranda** – especialista em direito empresarial e na Lei Geral de Proteção de Dados, com experiência de 15 anos em Administração contratual;
5. *circular de oferta*, com entrevista de **Júlio Segala** – diretor de marketing e operações da Kumon, trabalha com franchising desde 1995 e membro da Comissão de microfranquias e novos formatos e da Comissão de educação;
6. *identificação com a marca*, com entrevista de **João Baptista Silva Júnior** – coordenador da comissão Foodservice da ABF, tem 24 anos de experiência em franchising e diretor da rede Rei do Mate;
7. *cultura empresarial*, com entrevista de **André Friedheim** – Presidente da ABF, sócio-diretor da FRANCAP e 30 anos de experiência em Franchising;
8. *operação própria*, com entrevista de **Arlan Roque** – especialista em franchising, com 15 anos de experiência no segmento, instrutor homologado da ABF e atualmente gestor de expansão da Cacau Show, franqueadora líder do segmento de chocolates finos, com mais de 2.200 unidades no Brasil;
9. *plano de negócio*, com entrevista de **Décio Pecin** – CEO no CNA, uma das maiores redes de franquia de ensino de idiomas do país, e também membro do Conselho de associados da Associação Brasileira de Franchising (ABF);

10. *custos e lucratividade*, com entrevista de **Adriana Auriemo Migliorancia** – diretora de microfranquias e relacionamento da ABF, mentora Endeavor e sócia-diretora da *Nutty Bavarian*, rede de castanhas glaceadas, no mercado desde 1997;
11. *conversa com franqueados*, com entrevista de **Jae Ho Lee** – Fundador da Jin Jin Wok (1992) e Morana (2002). Lee é CEO do Grupo Ornatus, que tem cerca de 400 lojas no Brasil e está em processo de expansão para os Estados Unidos;
12. *capital de giro*, com entrevista de **Lucien Newton** – com mais de 20 anos de experiência no franchising, *começou* na Localiza Rent a Car. Em 2012 fundou a Loja de Franquia, que já formatou mais de 300 franqueadoras e vendeu mais de 1.000 franquias;
13. *infraestrutura*, com entrevista de **Antonio Moreira Leite** – vice-presidente da ABF, é presidente do Grupo Trigo (Spoleto, Koni, Gurumê e Lebonton), responsável pela gestão de um sistema de franquias multimarcas, com mais de 6 mil pessoas trabalhando diretamente em suas redes;
14. *crescimento profissional*, com entrevista de **Cleber Soares** – com mais de 20 anos de experiência em franchising, é cofundador das marcas Sorridents Clínicas Odontológicas, Sorridents Odontologia Preventiva, DocBiz Tecnologia e Treinamento, Olhar Certo Clínicas Oftalmológicas e atua principalmente nas frentes de marketing e expansão;
15. *inovação*, com entrevista de **Gustavo Schifino** – especialista em varejo e franchising, já ocupou a presidência do Conselho de Ética da ABF. É head de transformação digital na 4all. Também é curador de missões internacionais no Websummit (Lisboa) e na NRF (NYC), além de mentor Endeavor e Fábrica do Futuro;
16. *tecnologias*, com entrevista do **Erik Cavalheri** – graduado em Administração de Empresa, com especialização em Recursos Humanos pela Fam, foi diretor de franqueados, de inovação e tecnologia e membro da comissão de Ética da ABF. Franqueado atualmente com operações das Marcas O Boticário, Qdb e SunGlass Hut no total com 28 lojas, sócio das empresas PagoLivre SA, F360 e Hi-Partners;

17. *fornecedores e logística*, com entrevista de **Deiverson Migliatti** – multifranqueado de sucesso de diversas marcas do segmento de alimentação, incluindo Subway e KFC. Fundou a rede Café Sterna em 2015, que já conta com mais de 100 unidades;
18. *treinamento*, com entrevista de **Marco Imperador** – sócio-fundador da Home Angels Brasil. Foi franqueado e, posteriormente, diretor de grandes redes de franquias, como Wizard Brasil e CNA. Foi consultor sênior da FranklinCovey. Autor do livro *O Poder do Foco Pessoal*;
19. *marketing e propaganda*, com entrevista de **Denis Santini** – multifranqueado, trabalha com franquias e varejo desde 1994. É sócio e diretor do Grupo MD - Make a Difference, sócio da franquia Extranet, ferramenta de gestão de conteúdo entre franqueados e franqueadores (extranet) e sócio-investidor da UAU-FI, focada na democratização de internet;
20. *selo de excelência*, com entrevista de **Bruno Arena** – membro da Comissão de Ética da ABF, tem 15 anos de experiência profissional na Casa do Construtor, empresa que já conquistou 17 Selos de Excelência consecutivos da ABF – Associação Brasileira de Franchising;
21. *empreendedorismo feminino*, com entrevista de **Fabiana Estrela** – diretora de capacitação da ABF, é franqueadora da Caverna do Dino/Barriga Verde, rede de lojas de solução para o enxoval do bebê, com mais de 40 lojas no Brasil.

### Gerenciando expectativas

Acredito que o sucesso de um livro é relativamente proporcional à expectativa gerada sobre ele e é exatamente por isso que eu gostaria de gerenciar *a sua* expectativa sobre este trabalho.

### O que você pode esperar

Neste livro, você encontrará dicas de como não perder dinheiro investindo num negócio equivocado para o seu perfil, seja profissional ou financeiro. Todo o conteúdo foi desenvolvido baseado em amplo conhecimento no seguimento do empreendedorismo e franchising, acumulado em anos de experiência prática. São mais de 400 perguntas, com respostas claras e objetivas, para que você encontre a franquia ideal. Além disso, cada leitor

pode percorrer a sua própria trilha de conhecimento, construindo o caminho de seus sonhos.

### **O que você NÃO pode esperar**

Aqui você não encontrará informações sobre uma marca ou negócio específico, uma opinião pronta sobre qual franquia você deve escolher, consultoria especializada em seu perfil profissional, estudo sobre a área e segmento em que você deseja investir ou informações sobre a atual situação econômica do país e em relação ao franchising. Esses são dados que você deverá buscar e consolidar com a sua própria visão.

### **Quer realmente aproveitar as dicas deste livro?**

Para um melhor aproveitamento do conteúdo, ao final de cada capítulo sugerimos interromper a leitura e completar o checklist com as informações encontradas. É um processo árduo e talvez você tenha dificuldades ao coletar todos os dados necessários para responder a todas as perguntas. Mas não desanime. Vá a campo, verifique, questione, esclareça, sem receio em parecer desinformado. Uma dúvida aparentemente banal pode ser absolutamente pertinente.

A questão é que, se você realmente se esforçar e utilizar esses questionamentos a seu favor, poderá ter uma visão 360 graus do segmento em que planeja investir e do negócio com o qual pretende construir seu sonho de empreender. Neste caso, visão 360 graus é conseguir um olhar multifacetado, que alcance todos ângulos possíveis. Toda a decisão de empreender fica muito mais fácil e com maior probabilidades de êxito se você tiver a frieza de analisar os dados sob uma perspectiva sistêmica e pragmática. O fator emocional, intangível, deve ser o fiel da balança depois que as informações apontarem caminhos sólidos.

Entenda que, para conseguir empreender corretamente, você terá trabalho, muito trabalho! Sei que vai concordar comigo que é melhor trabalhar arduamente antes de empreender e ser feliz na escolha do que investir de forma equivocada, perder dinheiro e muitas vezes a saúde e a paz de espírito. Pode ser que você demore semanas ou até meses para ler este livro da maneira que está sendo proposta, mas isso pode poupá-lo de se desviar da rota e perder-se para sempre do caminho de um empreendedor de sucesso.

## Mais de 400 perguntas?

Dentro dos 21 temas principais, organizei mais de 400 perguntas que você deve responder com a maior clareza e assertividade possíveis. Procurei simplificar as perguntas e respostas o máximo possível e algumas podem até parecer simples demais. Mas quem disse que para ser eficiente precisa ser complexo? Essa simplicidade na abordagem foi pensada para facilitar a compreensão do contexto e, conseqüentemente, a elaboração da sua resposta, condizente com as suas expectativas e possibilidades.

*“Dentre as 400 perguntas e respostas, pode estar aquela que fará toda a diferença entre uma escolha de sucesso ou fracasso.”*

Algumas franqueadoras também podem ter como estratégia não expor todas as informações sobre o negócio, numa postura equivocada de ocultar detalhes que julgam não agregar valor. Mas não desista! Insista e busque alternativas para conseguir a informação almejada e lembre-se: transparência é uma qualidade importante em qualquer tipo de parceria.

Não se contente com dados implícitos ou respostas genéricas e retóricas. As informações precisam ser objetivas e precisas. Também não se assuste se o número de perguntas crescer, além do que é proposto neste livro. Existem aspectos técnicos, inerentes a cada negócio, que não serão abordados aqui e, dependendo do segmento, o assunto pode se estender muito. Então, se você realmente deseja ser um franqueado que investe com consciência, prepare-se para questionar muito. Se julgar que este é o caso, sob o risco de eliminar um possível parceiro que insiste em queimar a largada com a falta de clareza na apresentação de seus dados, um subterfúgio tão incongruente com a proposta do franchising.



# Capítulo 1

## Seu perfil empreendedor

*“É preciso avaliar se o sistema proposto pela franqueadora é adequado ao perfil do empreendedor. Para cada perfil de franqueado, existe um perfil de franqueador.”*

Ana Vecchi



A análise do seu perfil deve ser feita, primeiramente, por você mesmo. Para isso, observe suas preferências. O que você gosta e o que você não gosta, as atividades que te dão prazer e aquelas que são feitas por pura obrigação e veja se aquilo que te agrada é convergente com o segmento em que imagina atuar. Observe quais são suas principais competências profissionais e se elas são valorizadas dentro do negócio que você está pleiteando.

## Checklist sobre seu perfil

### 1.1. Você gosta de agir com padronização e trabalhar em equipe?

O franchising possui inúmeras vantagens; porém, você terá que seguir, muitas vezes, um padrão de atuação, até mesmo quando você discordar das propostas, pois terá assinado um contrato que o obrigará a isso. Para muitas pessoas isso é ótimo; para outras, com um perfil mais independente, será objeto de divergências com a franqueadora, gerando insatisfação com o negócio. Portanto, defina muito bem qual é o seu perfil antes de se tornar um franqueado.

### 1.2. Você se vê na missão da franqueadora?

Mais uma vez, é importante afirmar que a missão precisa estar muito clara para você conseguir se ver, a longo prazo, trabalhando para aquela marca, alinhado aos objetivos dos demais franqueados.

Independente da lucratividade do negócio e do segmento em que ele está inserido, identificar-se com a missão da franqueadora e com a cultura empresarial da organização é fundamental. Do contrário, as chances de haver divergências e insatisfação são grandes, e o objetivo é que a franquia escolhida traga também realização pessoal.

### 1.3. Você se vê na visão da franqueadora?

O empreendedor precisa ter participação ativa na visão da franqueadora. A visão reflete as metas para o futuro da empresa, onde ela pretende chegar e, por isso, é necessário que o franqueado esteja disposto e empenhado a trabalhar para alcançar os objetivos junto com a marca.

### 1.4. Você se vê nos valores da franqueadora?

Os valores estão muito ligados às atitudes, portanto, não é fácil se adequar a esses valores se você não trabalhar ostensivamente para isso. Aqui cabe, mais uma vez, alertar que o êxito está relacionado à convergência com seus próprios propósitos. Você precisará se adequar aos valores da franqueadora e entender que não são um obstáculo para se juntar ao grupo.

### 1.5. Você se identifica com a atuação?

É necessário estar ciente sobre quais atividades diárias um franqueado precisa executar e se elas correspondem às suas expectativas. Você não precisa, necessariamente, ter experiência no segmento, mas é fundamental ter ideia das demandas cotidianas, mesmo que contrate alguém para desenvolver estas tarefas. Lembre-se de que na ausência do funcionário você precisa estar preparado para lidar com o negócio.

### 1.6. Você se identifica com o perfil desejado?

Você precisa pesquisar e entender qual é o perfil de empreendedor solicitado pela franqueadora e fazer uma autoanálise aprofundada para verificar se você se enquadra nesse perfil. Para ajudar nesta tarefa, uma sugestão é fazer uma pesquisa com seus colegas de trabalho: peça a eles que listem suas principais habilidades profissionais e veja se são condizentes com a sua avaliação. Às vezes, você pode, por exemplo, considerar-se persuasivo e seus colegas pensarem exatamente o contrário.

### 1.7. Você está disposto a seguir as normas da franqueadora?

Costumo dizer que todo franqueado é um empreendedor, mas nem todo empreendedor pode ser franqueado. Existem pessoas que não têm problemas em seguir padrões e regras; para outras, isso pode ser uma fonte de estresse e insatisfação.

Uma franquia traz muitos benefícios, mas também impõe limitações. Você, que está querendo empreender, precisa entender quais são as limitações e decidir se está disposto a seguir as regras da empresa em que pretende investir.

### 1.8. Você é um empreendedor independente?

Se você está acostumado a fazer tudo por conta própria, sem auxílio de outras pessoas, a ideia de ser franqueado pode não ser para você, pois não conseguirá manter o direcionamento hierárquico dentro da franquia. A relação entre franqueador e franqueado precisa ter o mesmo objetivo, mas quem determina as regras é a franqueadora, e estas precisam ser seguidas sob o risco de comprometer o êxito do negócio.

Também não faz sentido você pagar para ter acesso a um modelo de negócios se não consegue trabalhar de acordo com as recomendações da franqueadora. É importante destacar que não há absolutamente nada de errado em você ser independente, mas este não é o perfil desejável para um franqueado.

### 1.9. Você é um empreendedor em equipe?

Você precisa estar disposto a trabalhar com a franqueadora e com outros franqueados para o aprimoramento contínuo do seu trabalho. Com esta atuação em equipe, o seu negócio se desenvolverá muito melhor. Mas isso significa que, em muitas situações, você terá que abrir mão do que deseja em prol do grupo.

A colaboração é inerente a quem quer trabalhar em equipe. E ser franqueado é ter espírito de colaboração. A união entre franqueados e franqueadora é fundamental para o sucesso do negócio.

### 1.10. Você se visualiza sendo um franqueado dessa marca?

Avalie se é capaz de se apaixonar por uma marca que foi criada por outra pessoa. Você passará anos de sua vida se dedicando a esta franquia. Por isso, é necessário avaliar se você será feliz ao representá-la e ajudá-la a crescer: a admiração pela marca escolhida é importante para que seu negócio tenha sucesso.

### 1.11. Você tem o mesmo perfil dos franqueados de maior sucesso?

É importante que, dentro da conversa que você terá com os franqueados da marca, você procure os mais bem-sucedidos. Veja se o seu perfil converge para o perfil desses empreendedores, um indicativo de que está alinhado ao perfil pleiteado pela franqueadora. Seu negócio pode deslan-

char melhor se você possuir configurações similares. Sem mencionar que a análise das experiências bem-sucedidas desses franqueados será um facilitador para a implantação e o gerenciamento do seu negócio.

### 1.12. Você gosta mais de prestação de serviços ou de comércio?

Tenha clareza com suas preferências. Se gosta de correr atrás de novos contratos e, portanto, gosta de venda ativa, deve investir na prestação de serviços. Se você prefere a venda receptiva, pode focar no comércio.

Vale ressaltar que ambas as atividades têm pontos positivos e negativos. Na prestação de serviços, o franqueado não precisará, necessariamente, de um ponto físico, mas se você não for ativo, não terá sucesso. No comércio, o cliente entra no seu estabelecimento e a oportunidade de venda surge, é reativa. Mas você precisará ter um bom ponto comercial, o que custa caro, e se você não fizer uma boa escolha o negócio tende a fracassar.

## Entrevista: Ana Vecchi

Professora e pedagoga pela PUC-SP, com especializações em Administração de Marketing pela Fundação Getúlio Vargas-SP, Planejamento Estratégico de Marketing pela ESPM e MBA em Varejo e Franquias FIA/PROVAR. Consultora especializada na criação, desenvolvimento e expansão de negócios de todos os portes, da indústria e do varejo, atuando na formatação de redes do Sistema de Franchising desde 1989. CEO da ANA VECCHI BUSINESS CONSULTING.

### 1.13. O franchising é um modelo de negócios que se adequa ao perfil de qualquer tipo de profissional?

Não, nem tampouco a qualquer tipo de empreendedor e futuro empresário. O franchising limita a possibilidade de criação, de criatividade, de inovação e de arrojo do franqueado. Os empreendedores que têm por características serem grandes líderes, extremamente criativos, inovadores, podem não se enquadrar no perfil de franqueados. Uma opção para esses empreendedores são as multfranquias, que podem ser multimarcas, ou seja: ele pode possuir operações de várias marcas ou ter várias unidades de uma mesma franquias.

Nos últimos anos tem se falado disso como se fosse novidade, mas não é. Os franqueados que têm esse perfil arrojado, inovador, de liderança, que normalmente são pessoas que já atuaram como executivos de empresa, em cargos de diretoria, habituados a gerir equipes, eles têm perfil para serem franqueados multimarcas ou multifranqueados. Então, na hora de analisar a compra de uma franquia, é preciso avaliar se há possibilidade de crescimento e em qual escala este crescimento é permitido. Tem franqueador que controla para que a operação cresça de forma cadenciada, mais lenta, supercontrolada, com políticas de crescimento mais restritivas, criando janelas de tempo para que os franqueados possam abrir novas unidade. Neste caso, é preciso avaliar se o sistema proposto pela franqueadora é adequado ao perfil do empreendedor. Para cada perfil de franqueado, existe um perfil de franqueador.

### **1.14. Qual é o papel da franqueadora na análise do perfil deste candidato antes de fechar o negócio?**

É fundamental, e temos alguns caminhos para conduzir esta análise. Primeiro, existe o franqueador que é muito consciente do seu papel e do preço a ser pago por ele no caso da aprovação de um candidato com um perfil inadequado. E tem o caso do franqueador que precisa expandir a sua rede um pouco mais rápido, de uma maneira mais agressiva, porque a sua receita é muito próxima ou até inferior ao custo da estrutura que ele precisa manter para atender esta rede. Ele tem pouca entrada financeira e muitos problemas para resolver. Então, este franqueador precisa crescer de forma mais agressiva, talvez fechando os olhos para o perfil dos franqueados, a fim de crescer e aumentar o fôlego financeiro.

Dentro deste contexto, o franqueador tem dois caminhos: ou ele tem a sorte, a experiência, de escolher os melhores candidatos, ou ele pode se “dar mal”, fazendo uma seleção equivocada, que certamente terá um preço alto a ser pago no futuro. Dentro deste universo, há um percentual mínimo de franqueadores que têm consciência e conseguem manter os pés no chão, fazendo uma gestão financeira e estratégica caprichada, para que consigam respirar, ainda que tendo um resultado abaixo do ideal. Estes franqueadores estão cientes de que é mais oneroso e traumático, inclusive com a possibilidade de demandas judiciais,

consertar uma má escolha e, por isso, preferem ser criteriosos, apesar da necessidade de expansão.

Por fim, ainda existem aqueles que só pensam em crescer, em transpor as metas.

### **1.15. Quais os principais aspectos o empreendedor deve considerar ao analisar se uma franquia é adequada ao seu perfil?**

É uma escolha de mão dupla. Na pergunta anterior falamos do franqueador escolhendo o franqueado; agora, é a vez do franqueado escolher o franqueador. Primeiro, ele deve se perguntar com qual segmento da economia ele se identifica e se vê envolvido, trabalhando. Nesta etapa, quem faz a escolha é o empreendedor, uma vez escolhida a franquia que mais lhe agrada é chegado o momento de ser avaliado pelo franqueador. Alguns vão dizer sim, outros vão dizer não e, às vezes, ambos vão dizer não. Mas o franqueado não pode jamais acreditar que o franqueador está fazendo um favor em aceitá-lo na sua rede. Esta é uma relação comercial. Há décadas, quando o McDonald's veio para o Brasil e começou a sua expansão com franquias, os escolhidos ficaram muito gratos por terem sido selecionados, mas não pode ser desta forma.

### **1.16. Para você, como consultora na área de franchising, qual seria a trilha a ser percorrida pelos empreendedores durante este processo de seleção da franquia na qual pretendem investir?**

Eu sugiro que o empreendedor, primeiro, avalie quais são os segmentos com os quais ele se identifica. Neste ponto, aliás, já fica evidente um dos benefícios do franchising: a possibilidade de empreender num setor onde você não tem experiência profissional, pois a franqueadora vai oferecer todo know-how para suprir esta deficiência. O segundo ponto é avaliar a capacidade de investimento, analisar o quanto se tem de capital para investir versus os setores de interesse. Aí já está o primeiro filtro.

Na sequência, é necessário verificar quais são os desafios que este negócio exigirá do empreendedor. Nesta etapa, aliás, é preciso eliminar o fator emocional. Num momento econômico mais conturbado, por exemplo, com muitas demissões, as pessoas ficam vulneráveis, com o lado emocional muito fragilizado e algumas partem para “comprar” um

emprego. Elas não estão querendo empreender de verdade, este não é o sonho da vida delas. Elas querem substituir o emprego perdido, através de uma falsa sensação de segurança, pensando que desta maneira não tem como dar errado, que elas nunca mais terão ficado desempregadas. Porém, dentro deste raciocínio, esquecem-se de que podem perder todo o investimento, perder aquele dinheiro que estava guardado, que era a economia de uma vida. Então, o lado emocional precisa ser muito bem trabalhado, porque se o empreendedor estiver vulnerável pode cair numa armadilha de um franqueador esperto, que está querendo crescer a qualquer custo. É uma tragédia anunciada. Este empreendedor precisa olhar para os bastidores deste negócio, e questionar se os desafios propostos por este setor têm relação real com o seu perfil.

### 1.17. O fator emocional interfere na capacidade da escolha?

Sim. Por exemplo: uma mulher, na faixa entre 28 e 35 anos, vem até mim e diz que deseja investir numa franquia de doces, por exemplo, pois acha este segmento sensacional. Ela diz também que deseja uma loja de shopping, por razões de segurança, e que está atrás de qualidade de vida, tendo disponibilidade para trabalhar de segunda a quinta, pois o final de semana é reservado para a família. Ela só não parou para analisar que num shopping os dias de maior faturamento são justamente sexta, sábado e domingo e que o estabelecimento funciona todos os dias da semana, inclusive feriados.

Esta mulher quer empreender, quer mudar de emprego, mas cria um cenário que simplesmente não corresponde com a realidade. Então eu peço para que ela suprima a dor emocional e procure analisar da forma mais pragmática possível os desafios deste negócio. Depois de refletir sobre questões básicas, como a definição do conceito de qualidade de vida para ela, as suas expectativas em relação ao negócio, a sua disposição ou disponibilidade para trabalhar nesse negócio, eu proponho que nós voltemos ao segmento escolhido e aí ela vai perceber que, na verdade, não quer uma loja de doce, não quer um varejo de shopping. O importante para ela é qualidade de vida; porém, ela precisa substituir o emprego. Então eu apresento outras alternativas, como trabalhar na área de serviços, numa loja de rua, no mesmo bairro

que ela reside, onde o comércio fecha aos sábados a partir das 14 horas. Pronto, conseguimos resolver.

Por isso eu digo: para cada candidato, há uma franqueadora adequada. Não é todo mundo que se encaixa dentro deste padrão de varejo de shopping center.

### **1.18. Existem muitos empreendedores que pautam a escolha da franquia unicamente pelo retorno financeiro. É viável se guiar apenas por este critério?**

Eu falei no início da nossa conversa sobre os multifranqueados e dos franqueados multimarcas, porque um empreendedor que tem uma visão de longo prazo e deseja satisfação financeira acima da substituição do salário que ele possuía também precisa desta possibilidade de crescimento, do contrário, corre o risco de se frustrar. E aquele franqueado que se frustra financeiramente, que se decepciona com o despreparo do seu franqueador, certamente vai buscar outras oportunidades e eventualmente acabará até criando um negócio concorrente dentro daquele segmento, apesar das restrições legais e de possíveis batalhas judiciais. Então, para ele, é sempre melhor procurar um franqueador que possibilite esse crescimento, tanto financeiro quanto profissional.

### **1.19. Na sua opinião, franquias no formato home based são compatíveis com qualquer perfil de empreendedor?**

Este modelo de negócio é um grande desafio, até maior do que aquele empreendedor que migra de uma grande corporação para trabalhar num pequeno negócio, seja num shopping center ou na rua. Neste caso, ele pode se ressentir de trabalhar sozinho, porque estava acostumado com as áreas, os departamentos, equipes, chefes, e, de repente, ele está sozinho num corredor de shopping, numa loja que ele abre e fecha. Mas ele tem o ecossistema em volta dele.

Já o franqueado home based vai precisar ter muita disciplina, com uma agenda de horários determinando, tanto para ele como para a sua família, qual será o seu ritmo de trabalho. Eu ainda vejo como aspecto fundamental que este empreendedor inclua saídas diárias na sua rotina para atividades comerciais. Ele precisa ter reuniões, contato com outras pessoas, é preciso

trocar ideias para que ele se sinta motivado, porque do contrário pode até entrar em depressão. Dependendo da experiência anterior e das atividades desenvolvidas no passado, isso é ainda mais importante. Aí cabe, inclusive, analisar a possibilidade de trabalhar num coworking. Este custo entra no investimento, nas despesas mensais, em prol da saúde emocional para lidar com este negócio.

### 1.20. Sedução das marcas – qual o perigo disso?

O fato de se encantar com uma marca tem um lado positivo, porque o empreendedor possivelmente vai se identificar com o negócio. Mas ele tem que ter cuidado ao analisar se o encantamento é pelo produto ou pelo negócio. O fato de ser um chocólatra não significa que será um grande franqueado do segmento, porque gostar de saborear um chocolate é uma coisa, mas parte do segredo do sucesso está em querer vendê-lo de uma determinada marca para um determinado público-alvo. Por mais que este empreendedor venha se encantar por uma marca, seja por considera-la promissora ou pelo produto que ele já é cliente, ele tem que fazer esta análise.

Também é preciso conversar com os franqueados da marca, caso já haja uma rede formada e não esteja nascendo com ele. É fundamental conversar com os franqueados para saber qual é o grau de satisfação com a franqueadora, se ela entregou o que prometeu. É importante ter empatia com a marca, com o produto e com o público-alvo que vai atender, mas é fundamental conversar com franqueados e ex-franqueados antes de optar por uma rede. Este é o melhor termômetro. O franqueado que está satisfeito é amável. E o franqueado que está descontente, de forma geral, grita isso para os quatro ventos.

### 1.21. Que conselho você daria a um empreendedor para ajudá-lo na escolha da franquia mais adequada ao seu perfil?

O investidor nato tem desenvoltura. Ele já errou, já acertou, ele conhece do assunto. Ele vive de risco de investimento. E quem vai investir em franquia pela primeira vez, eu diria que 90% ou mais, não tem esta característica, não tem este perfil. A questão emocional é muito forte e, quando o emocional está aguçado durante a análise dos investimentos,

este empreendedor tende a ouvir apenas o que ele deseja. A tendência é que não enxergue o risco real do investimento que pretende fazer. Neste caso, é importante contar com a análise de um especialista que não esteja vinculado à operação de qualquer marca e que tenha como foco a melhor opção para este profissional, a ponto de dizer, inclusive, que ele não tem o menor perfil para comprar uma franquia. É importante também procurar esclarecer o máximo possível toda e qualquer dúvida e ter cuidado com os conselhos de amigos e parentes.

# Capítulo 2

## Segmento

*“É preciso iniciar a busca pelo segmento considerando as suas afinidades e, depois de feita esta seleção prévia, estudar as opções disponíveis.”*

Beno Krivikin



**S**egmento é o ramo de atividade em que você pretende atuar. Inicialmente, esta não é uma escolha fácil, mas fica mais simples a partir do momento em que você começa a conhecer melhor as áreas disponíveis e a identificar aquelas mais convergentes com o seu perfil profissional. Esta escolha é de extrema relevância e poderá fazer toda a diferença no êxito do seu negócio. Por isso, fique atento às perguntas deste capítulo.

## Checklist sobre segmento

### 2.1. É um segmento em expansão?

Descubra se o segmento em que pretende atuar é uma tendência de mercado e se a franqueadora colabora com o crescimento daqueles que atuam na rede. Verifique também se o segmento admite novos concorrentes. Normalmente, existem pesquisas setoriais de entidades de classe, como associações, que podem fornecer informações importantes. Consulte um especialista que não esteja ligado diretamente à marca que você deseja comprar e evite conselhos de familiares e amigos, a não ser que sejam profissionalmente habilitados.

### 2.2. Quais são as perspectivas para os próximos cinco anos?

Procure olhar para o futuro, além do momento atual. É preciso enxergar como será o negócio daqui a algum tempo. Tendo uma visão a médio prazo, você poderá descartar segmentos onde não há perspectiva de longevidade e, conseqüentemente, de manutenção/aumento da lucratividade.

### 2.3. Está em crescimento na sua região?

O negócio pode ser uma tendência de mercado, mas não ter aderência em sua região. Veja quem são os concorrentes atuais para poder entender o panorama regional. Você pode até ser o primeiro a empreender neste segmento, mas se lembre de que terá que desbravar um mercado e precisa ter ideia do que está por vir, dos desafios que terá que transpor.

### 2.4. É comandado por grandes players?

Descubra qual é o nível da concorrência neste segmento. Analise se está a sua altura ou em um nível mais alto, porque é muito difícil concorrer

com empresas mais fortes do que a sua. Pense se a sua empreitada será como montar um carrinho de lanche ao lado de um McDonald's e decida se vale a pena investir.

### 2.5. Quem são seus concorrentes?

Visite os seus concorrentes e observe como eles trabalham, quais tabelas de preços, os diferenciais competitivos, movimento, perfil de clientes etc. Baixa concorrência pede cautela. Embora isso pareça positivo, pode significar que o negócio não tem viabilidade. Da mesma forma, a presença de inúmeros concorrentes pode levar à saturação do mercado e à falta de espaço para um novo negócio.

### 2.6. Você terá diferenciais no segmento como um todo?

Mais uma vez, é importante enfatizar que você precisa analisar o segmento e todos os seus concorrentes. Descubra quais são os diferenciais competitivos da concorrência para então definir quais serão os seus. Os diferenciais competitivos poderão influenciar, inclusive, o preço do produto. Questione o franqueador como ele manterá esses diferenciais, se eles são relevantes e sustentáveis.

### 2.7. Tem barreiras de entrada?

Barreiras de entrada são características que dificultam novos competidores a atuarem num segmento ou mercado que pode já estar dominado por marcas de prestígio, já consolidadas, por exemplo. Entretanto, existem negócios em que, quanto menor o investimento, menor é a barreira de entrada. Verifique se o investimento será realmente um diferencial perante o segmento. Dificuldades para novos entrantes podem ser um sinal de alerta.

### 2.8. Qual é a sazonalidade?

No caso de uma sorveteria, por exemplo, é preciso verificar qual a estratégia do franqueador para driblar a sazonalidade. Analise como será possível continuar crescendo em períodos adversos. A maioria dos negócios tem sazonalidade, você só precisa descobrir qual é o comportamento do segmento que escolheu neste quesito e como superar os desafios impostos por este período.

### 2.9. Qual a necessidade de colaboradores?

Verifique se você precisará de muita mão de obra para implantar seu negócio. Também é preciso analisar se você precisará de profissionais qualificados. Isso pode ser difícil de obter dependendo da região em que você está. A alta dependência de mão de obra qualificada em um ambiente onde ela é escassa pode levar seu negócio ao fracasso.

### 2.10. A inovação é um diferencial competitivo?

Observe se o negócio necessita de inovação contínua. Em caso positivo, questione a franqueadora sobre este processo, porque a cultura de inovação, normalmente, tem que estar presente tanto na franqueadora quanto no franqueado.

### 2.11. É um segmento “da moda”?

Existem vários segmentos em crescimento, mas muitos não são sustentáveis e o mercado é incapaz de assegurar a sua longevidade. Entenda como funciona o segmento em que você pretende investir e se, eventualmente, não está amparado num modismo passageiro. Algumas marcas vêm para ficar, outras vão embora em pouco tempo.

## Entrevista: Beno Krivikin

É formado em Engenharia de Produção com pós em Administração e Marketing Extension pela UC-Berkeley. Desde 1998 trabalha com projetos digitais e, em 2003, fundou a Tribeca, empresa especializada no gerenciamento e monetização de portais verticais, responsável pelo Portal do Franchising, da ABF – Associação Brasileira de Franchising.

### 2.12. A franquia é uma boa opção para empreendedores que desejam dar uma guinada na sua trajetória profissional, aventurando-se por um novo segmento?

Eu acredito que sim. O franchising é um celeiro de empreendedores. Tem, inclusive, muita gente que nunca empreendeu na vida que opta por investir em franquia. Eu já estou trabalhando com isso há muitos anos e com frequência pessoas do mercado corporativo, gerente, diretor de empresa, profissionais com MBA, com uma superperformance, me procuram interessa-

dos no segmento. Isso acontece porque sabem que na área de franquias existem marcas fortes, empresas com formatação, que já testaram seu modelo de negócio uma porção de vezes. Esta, aliás, é uma das grandes vantagens do franchising.

No entanto, é preciso estar atento. Muitos destes profissionais estão acostumados a delegar e, quando você adquire uma franquia, geralmente, terá que colocar a mão na massa ou, como costumamos dizer, “encostar a barriga no balcão”.

Existe ainda um mito no franchising, que já mudou bastante, mas que vou comentar, porque eu ainda vejo acontecer: o empreendedor acha que basta aportar o dinheiro e contratar um gerente, aparecendo pontualmente no negócio para ver como tudo está. Esse raciocínio é muito comum, mas não reflete a prática. Eu sou dono de uma pequena empresa e acabamos fazendo de tudo, até trocar a lâmpada e desentupir um vaso sanitário. É uma empresa pequena, não tem equipe de manutenção predial. Mas as pessoas não estão acostumadas com isso. No caso da contratação do gerente, muitos não percebem que o negócio não comporta este tipo de profissional, não há verba, não há faturamento para isso. Por mais que seja um profissional competente em sua área de atuação, às vezes, ele não tem a menor noção do que é a gerência financeira de uma empresa, com fluxo de caixa, tributação e outros detalhes.

Também tem aquele que deseja empreender porque não aguenta mais lidar com burocracia. Ele se sente travado e pensa: vou empreender. Mas tem o outro lado da moeda, a gestão do negócio, que envolve processos burocráticos importantes, que eu acabei de mencionar.

Quando exponho tudo isso, muitas vezes, a pessoa percebe que talvez não seja bem o que ela deseja. Já quem vem de uma situação financeira menos privilegiada ou de cargos considerados inferiores tem outra cabeça. Eu vejo muito isso acontecer, as dificuldades dos franqueadores em lidar com as expectativas de altos executivos que estão na posição de empreendedores.

No Portal temos uma aba onde apresentamos histórias do franchising. São testemunhos e relatos de experiências de franqueadores e fran-

queados. É uma área que eu adoro, porque são histórias reais e, quando as pessoas leem sobre, muitas vezes se enxergam. Isso é muito positivo. Essas histórias reais ajudam a alertar sobre a realidade de uma franquia.

### 2.13. Quais parâmetros o empreendedor deve considerar ao escolher um segmento onde atuar?

Ele deve analisar tudo isso que já conversamos. Mas ainda existem outras reflexões importantes. Você sonha em abrir uma loja no shopping? Ótimo, mas se lembre de que o shopping abre às 10 horas da manhã e fecha às 22 horas. Você vai chegar em casa por volta das 23h, 23h30, todos os dias, porque o shopping funciona aos sábados, domingos e feriados. Quando se depara com estas informações muitas pessoas percebem que não é isso o que desejam, que não querem trabalhar aos finais de semana. Então, já riscamos o shopping center e as marcas que estão, predominantemente, instaladas neste ambiente. Daí a atenção recai sobre as lojas de rua, que também têm as suas particularidades.

Tudo tem os seus prós e contras. E quando você faz algumas perguntas-chaves, vai alinhando expectativas e provocando para que o próprio empreendedor reflita e defina qual o seu perfil, para então buscar as marcas e o segmento mais próximos daquilo que realmente deseja. Têm franquias que impõem um contato maior com o cliente, portanto, é preciso que o interessado em investir neste negócio goste de lidar com pessoas. Se não for o caso, a solução é procurar modelos de negócio onde não haja uma grande proximidade com o consumidor final. Tudo isso tem que ser ponderado.

Vamos pegar o segmento de alimentação, por exemplo, uma área de grande interesse e cuja diversidade é enorme. Tem franquia de alimentação saudável, café, sorvete, só para citar as que despertam maior interesse nas buscas realizadas no Portal. Considerando que o empreendedor já esteja ciente de que precisa gostar de lidar com o consumidor final, ele agora necessita pensar nas especificidades do negócio. Neste segmento ele vai ter que lidar, em alguns casos, com produtos perecíveis, às vezes frescos, com um tempo de prateleira muito pequeno. São aspectos que precisam ser analisados. Eu penso que o empreendedor

tem que estudar e ver se ele se adequa ao perfil do negócio, porque todos têm complexidades.

Acredito que é preciso iniciar a busca pelo segmento considerando as suas afinidades e, depois de feita esta seleção prévia, estudar as opções disponíveis. Às vezes, também é preciso ser mais racional e considerar na sua equação os segmentos que estão em alta. Existem, ainda, alguns segmentos em que é necessário projetar os resultados mais a longo prazo, pois podem não estar em alta hoje, mas apresentam uma projeção de crescimento futuro. É importante ficar atento aos modismos, que tendem a não prosperar num período de tempo maior. Mas é difícil exemplificar, porque daqui a cinco anos pode ser que tudo tenha mudado. Isso também tem que estar claro.

Obviamente, também é necessário evitar as coisas que você não gosta e estar de olho no investimento necessário, buscar negócios de acordo com a sua capacidade financeira.

### **2.14. Existem franquias que têm uma postura mais predatória, com necessidade de crescimento para bancar a sua própria estrutura, que acabam fazendo de tudo para seduzir o empreendedor. O que fazer para não sucumbir a este tipo de negócio e cair numa cilada?**

Às vezes isso acontece. Então, para evitar uma escolha errada, recomendo primeiro fazer a lição de casa, estudar bem o mercado e o tipo de negócio que deseja trabalhar pelos próximos anos. É preciso lembrar de que aquilo que funciona para mim não funciona para qualquer pessoa. E nós também mudamos. Pode ser que o que é bom para mim hoje não o seja amanhã. Não estou falando que isso é o que mais acontece, mas é uma possibilidade, vamos evoluindo, as coisas vão mudando.

### **2.15. Inovação é um diferencial competitivo?**

A inovação é importante. Vemos franquias que embora conhecidas pararam no tempo e no espaço, que não conseguiram evoluir e, com a chegada de outros concorrentes de peso, ficaram pelo caminho. A forma de consumo está mudando. Antigamente o delivery se resumia a pedir pizza. Hoje, podemos pedir qualquer coisa. Há uma porção de aplicativos.

Isso pode trazer mais receita ao franqueado, porque ele não precisa mais ter a estrutura que necessitaria dispor num shopping, numa loja física, por exemplo. A tecnologia também facilita a administração do negócio. É preciso estar atento a tudo isso para não aderir a uma franquia pautada num modelo jurássico. Hoje é possível comprar pelo celular e retirar na loja, tem a operação completa via e-commerce, então, é fundamental estar preparado para este novo mundo, para este novo momento do mercado e para atender as expectativas de consumidores que estão ficando cada vez mais exigentes.

### **2.16. Vale a pena arriscar num segmento totalmente novo, diferente da área em que sempre atuou?**

Penso ser uma bobagem jogar fora o conhecimento adquirido em anos de experiência num determinado setor. Acredito que vale a pena procurar algo que seja correlato, que você domina e, conseqüentemente, que trará facilidade de mostrar conhecimento para o cliente, do que se aventurar a empreender dentro de um segmento que você não domina, que não tem nada a ver com o seu perfil, só porque está em alta, por exemplo. É preciso fazer a pergunta: eu me vejo fazendo isso, e me vejo fazendo isso pelos próximos cinco anos? Mas também dá para fazer outro caminho. Elencar as marcas que mais gosta, que já consome, que tem simpatia e ver se estão dentro da sua realidade financeira. Às vezes, a marca pode não estar, mas um concorrente próximo, sim. E nunca deixar de fazer a reflexão: eu me vejo fazendo isso?

Uma vez fiz uma matéria sobre como escolher a franquia certa e comecei o texto justamente dizendo que a franquia certa não existe. O caminho para escolher uma franquia é longo e refletir sobre cada ponto que abordamos ajuda a diminuir a chance de erro. Mas pode ser que você acerte na mosca hoje e que amanhã essa escolha não te satisfaça mais. De qualquer forma, é importante conhecer o franchising. Tem muito desconhecimento do setor e tem muita ilusão. É preciso lembrar que empresas dão errado; se um banco pode falir, imagina uma franquia! Só que a taxa de mortalidade de uma franquia é bem menor que a de uma empresa independente. E para quem tem dúvida se o franchising é mesmo um bom negócio, eu digo: se não fosse um bom negócio, não existiriam mais de

## Capítulo 2 – Segmento

Beno Krivikin

180 mil unidades franqueadas no Brasil, segundo números recentes da ABF. É óbvio que mesmo com marcas estabelecidas, eventualmente, o negócio não dá certo. É preciso acabar com essa ilusão.

## Capítulo 3

# Qualidade de vida

*“Se você não tem qualidade de vida,  
dificilmente vai desenvolver um bom trabalho.*

*É preciso analisar se o que considera  
qualidade de vida está convergente com a  
franquia que está escolhendo.”*

Danyelle Van Straten



Qualidade de vida é uma percepção de como você se enquadra dentro do seu ambiente. Ela pode mudar de pessoa para pessoa e o objetivo é que se tenha um equilíbrio entre vida familiar, profissional e pessoal. Muitas vezes, a qualidade de vida não está ligada à quantidade de horas que você trabalha e, sim, ao sentimento de retorno em relação a essas horas trabalhadas. Da mesma maneira, a qualidade das horas que se passa com a família é mais importante do que a quantidade.

## Checklist sobre qualidade de vida

### 3.1. Seus objetivos pessoais estão alinhados com a operação?

Tenha em mente que seus objetivos pessoais deverão estar alinhados com aquilo que a atividade escolhida demandará de você. Por exemplo, se optar por abrir uma franquia em um shopping, você deve estar disposto a abrir mão dos finais de semana livres, para poder trabalhar. Avalie também quanto tempo passará no trânsito para atender às necessidades do negócio. Essa é hoje uma questão primordial em algumas cidades.

### 3.2. A unidade será próxima de sua residência?

Principalmente nos grandes centros, ter uma unidade franqueada longe de sua residência fará com que você gaste muitas horas no trânsito. Portanto, é importante considerar este aspecto, pois ele vai impactar na sua qualidade de vida.

Caso um determinado segmento o agrade, pesquise se as franqueadoras nesta área abrem a possibilidade de uma unidade perto de sua residência antes de fechar o negócio. Isso porque você pode optar por uma franquia que não tem unidade disponível num endereço próximo e, nesse caso, pode ser melhor e mais conveniente escolher outra marca.

É importante avaliar este quesito mesmo que a franquia seja no formato home based. Afinal, apesar de trabalhar a partir da sua casa, você terá uma região de atuação, e o ideal é que ela seja próxima, já que será necessário visitar clientes e esta é uma atividade que demanda bastante tempo. O período gasto no deslocamento, retido no trânsito, é um tempo precioso, que pode ser aproveitado no gerenciamento do negócio, com a família ou em outras atividades que possam proporcionar uma melhor qualidade de vida.

### 3.3. O horário de trabalho é condizente com seus objetivos?

Voltemos ao exemplo de uma franquia de alimentação que fica dentro de um shopping. Se essa for sua escolha, você e sua família precisam estar cientes que a rotina de trabalho será extensa, das 10h às 22h, todos os dias da semana, pelo menos até formar pessoas capacitadas para gerenciar o negócio, o que pode levar tempo. Não que esta condição seja um problema, mas precisa ser considerada. O importante é que você se identifique com o negócio e que avalie se a jornada de trabalho é condizente com o que você deseja para a sua vida.

Além disso, lembre-se: a operação não ocorre somente quando a porta do empreendimento está aberta, período que você deve estar disponível para ajudar a atender os seus clientes de maneira satisfatória e resolver problemas de gestão que possam surgir. A atividade começa antes do horário do comércio ou serviço e se estende após o expediente, com o planejamento de ações e a administração da empresa.

### 3.4. O horário é flexível?

Ao decidir empreender, muitas pessoas pensam que terão flexibilidade de horário. Porém, esta expectativa não corresponde à realidade. Na verdade, não há flexibilidade, já que ter o próprio negócio exige que você viva full time para ele, de forma que possa crescer e obter o resultado esperado. A flexibilidade poderá ser conquistada com o passar do tempo, depois que o negócio se consolidar e o empreendedor contar com funcionários bem treinados e capacitados para auxiliá-lo na gestão.

Existem negócios que permitem maior flexibilidade, como nas franquias home based, na qual o franqueado pode, por exemplo, trabalhar até mais tarde e, eventualmente, dormir um pouco mais no dia seguinte. Mas é preciso estar ciente de que precisará estar sempre disponível para o cliente quando ele solicitar um atendimento, principalmente em horário comercial. Esta, contudo, não é a realidade da maioria das operações, principalmente no início, onde é exigido 100% de dedicação, independentemente do horário de operação.

### 3.5. Pode trabalhar a partir de casa?

O home based (em casa) é uma modalidade que nasceu nos Estados Unidos e vem crescendo mundo afora; já é, inclusive, uma tendência no Bra-

sil. Este formato proporciona uma maior qualidade de vida, permitindo que o trabalho seja executado a partir da própria residência, ampliando, assim, o convívio com a família e proporcionando uma maior flexibilidade de horários. Além disso, a modalidade não se limita ao negócio próprio e já começou a ser praticada também por empresas de grande porte, com sucesso.

Porém, este formato exige planejamento e disciplina. E, como tudo na vida, tem seus prós e contras. Os aspectos favoráveis são uma maior autonomia na administração do tempo, permitindo conciliar melhor o trabalho com a vida pessoal, já que não há a necessidade de grandes deslocamentos, proporcionando mais tempo para a família e amigos, por exemplo. Também impacta na redução de despesas, como transporte e alimentação, além de você não precisar arcar com os custos de um escritório ou ponto comercial. Mas é imprescindível ter um alto nível de comprometimento com o negócio para saber separar o tempo de lazer e o de trabalho, de forma que um não prejudique o outro. A família precisa estar ciente que, apesar da sua presença física, nem sempre você estará disponível, pois tem uma jornada laboral a ser cumprida. Ter uma rotina, com horários fixos de trabalho, incluindo tempo para as refeições, ajuda a criar uma disciplina cotidiana. Ter um espaço físico delimitado para o trabalho dentro de sua residência também é importante. Assim, suas tarefas ficam mais organizadas e todos saberão que ali é o local dedicado às suas atividades profissionais.

Outro aspecto a ser pensado é ter em um ponto para, eventualmente, atender clientes, seja através de parceiros ou coworkings (espaço físico compartilhado/estação de trabalho) para uma reunião ou bate-papo.

### 3.6. Pode proporcionar a lucratividade desejada?

É muito importante definir quanto você deseja ter de renda e analisar se este valor está alinhado com aquilo que a franqueadora promove. Pesquise qual é a renda obtida pelos demais franqueados da rede na qual você pretende ingressar. Leve em consideração não apenas a sua expectativa pessoal, mas também a da sua família. Afinal, a lucratividade da franquia pode ser a que você espera, mas não a que a família necessita. Por isso, responda a duas perguntas importantes:

- qual é a expectativa de faturamento que a franqueadora proporciona?
- esse valor será satisfatório a quem?

Alinhe a situação com os demais membros da família, baseado em uma análise de custo de vida e a possibilidade de ganhos da franquia em estudo. Busque saber qual o faturamento dos franqueados mais expoentes ou daqueles que atuam conforme as orientações da franqueadora.

Lembre-se de que a lucratividade depende da gerência de custos. Não está relacionada apenas ao faturamento, mas também a quanto você gasta e qual é o preço da sua operação.

### 3.7. Há possibilidade de férias?

Já está pensando em ter férias? Ao menos nos primeiros anos de operação, esqueça essa ideia. Pode ser que você consiga um recesso de final de ano, dependendo do tipo de cliente que atenda e do segmento em que atue. Se pretende atuar no setor de prestação de serviços, há a possibilidade de conseguir descansar alguns dias entre o Natal e o Ano Novo ou durante feriados. Mas se você atuar no ramo da alimentação, por exemplo, isso será muito improvável, sobretudo na etapa inicial do seu negócio.

Daí a importância de escolher um segmento com o qual você se identifique e goste realmente de trabalhar. Porque você estará completamente envolvido com a operação, mas se sentirá realizado em desenvolvê-la. Por isso, inicialmente, não sofrerá com uma grande necessidade de descansos mais prolongados.

### 3.8. A operação envolve a família?

Avalie o quanto sua família precisará ser envolvida na operação do negócio. Em um ramo no qual o marido, a esposa ou ambos precisarão ficar fora de casa por muitas horas, é preciso verificar se a família como um todo fica confortável com esta nova dinâmica. Se for esta a escolha, como os demais membros enxergarão essa situação? Foi uma decisão individual ou em conjunto? Existe uma rede de apoio para auxiliar nas demandas diárias? Uma conversa prévia sobre o assunto e o planejamento desta nova realidade são fundamentais para evitar divergências futuras.

Em alguns casos, a família pode operar em conjunto no negócio, numa rede de colaboração. Em uma unidade home based, a esposa e/ou os filhos podem auxiliar no trabalho em momentos de folga. Isso possibilitará maior convivência e o envolvimento de todos para o sucesso do negócio.

Caso a família trabalhe em conjunto na franquia, é necessário analisar se isso poderá gerar problemas entre os membros e conversar com todos sobre como as questões serão dirimidas, evitando assim misturar questões pessoais e profissionais. Defina quem será o líder hierárquico. Mesmo entre familiares próximos, é preciso deixar claro quem comanda o negócio, minimizando as chances de conflitos.

### **3.9. Você terá que estar presente full time?**

Muitas franquias se vendem com a propaganda de não ser necessária a atuação full time do empreendedor. Mas não se engane: um negócio só anda de fato com a presença do dono, principalmente no início da operação. Certifique-se de que você terá, no mínimo, o tempo solicitado pela franqueadora para se dedicar ao negócio.

Se você não dispõe do tempo necessário, uma opção é contar com um sócio ou uma pessoa de extrema confiança, para ter uma possibilidade maior de sucesso. De qualquer forma, é preciso ter em mente que você precisará estar presente, sim. Afinal, foi você quem fez o investimento e, obviamente, deseja que o negócio dê certo e retorne o capital aplicado.

### **3.10. Está alinhado com seus objetivos pessoais?**

Definir quais são os seus objetivos pessoais é o primeiro passo antes de buscar uma franquia. Não basta você saber o que não quer: é preciso saber exatamente o que deseja. Com isso já definido, é importante parear seus planos com o franqueador para saber se esses objetivos podem ser atendidos com a operação e se o negócio atenderá às suas expectativas de crescimento dentro da franqueadora. É fundamental sempre manter uma perspectiva realista. Verifique também como a franqueadora promove os aperfeiçoamentos profissionais para a obtenção dos objetivos pessoais.

### **3.11. Quando o negócio estabilizar, terá tempo para a família?**

Neste ponto, mais importante que questionar o franqueador é observar os franqueados que estão há mais tempo na franquia. Pergunte como é o tempo disponível para a convivência deles com a família e analise se a situação será satisfatória no seu caso. Tenha em mente que o trabalho deve ser uma ferramenta de realização profissional e pessoal. Se não for possível, a princípio, ter o tempo que você gostaria, qual o prazo para que isso ocorra?

Avalie se a franqueadora proporcionará o apoio necessário para que, dentro de um prazo estimado, o negócio esteja bem estruturado para funcionar sem sua presença full time. É imprescindível, ainda, que o empreendedor entenda que, mais importante que a quantidade de tempo com a família, é a qualidade deste tempo. Saiba administrar as obrigações profissionais para que esse período disponível seja dedicado exclusivamente ao convívio familiar.

### Entrevista: Danyelle Van Straten

Administradora e especialista em franchising, é sócia-diretora da Depyl Action desde 2001. Atua também no varejo com lojas próprias e em março de 2014 assumiu a direção da Associação Brasileira de Franchising no estado de Minas Gerais.

#### 3.12. Qual a importância para o empreendedor de alinhar seus objetivos pessoais com as atividades relacionadas à franquia escolhida?

Eu acredito que a gente só consegue entregar aquilo com o que se compromete quando o propósito é verdadeiro e está alinhado com as nossas crenças. Quando você faz algo só porque está na moda, ali na frente você escorrega e cai. Tenho um exemplo prático disso dentro da minha própria operação, que tem como propósito transformar a vida das pessoas. Isso permeia todas as nossas diretrizes, desde quando recebemos um fornecedor, do cuidado de oferecer uma água, de querer receber bem. A mesma postura vale quando recebemos um empreendedor, procuramos também o deixar à vontade para que esclareça todas as suas dúvidas.

Nós contratamos profissionais sem experiência, porque gostamos de capacitar com as nossas técnicas. Ensinamos uma profissão para pessoas que não teriam muitas oportunidades. Estou dizendo isso porque esse era o objetivo pessoal da minha mãe quando ela começou o negócio lá atrás, há 23 anos, e isso prova que, quando você tem uma operação alinhada com aquilo que você acredita, a chance de sucesso aumenta muito, porque você estará verdadeiramente motivado. Vai fazer parte dos seus valores, vai fazer sentido para você, vai fazer parte do seu discurso, dos valores das pessoas que você contrata e aí você terá uma equipe alinhada, muito forte. Caso contrário, você pode até crescer, mas não terá um time forte, com o mesmo propósito, com

os mesmos valores. Neste sentido, é fundamental que o franqueado esteja alinhado com os mesmos valores da franquia escolhida. Quando alguém me diz que deseja investir numa franquia e pergunta a minha opinião, eu sempre questiono a pessoa sobre suas preferências. O que faz sentido para ela? Eu não posso simplesmente indicar um negócio só porque ele é rentável.

### **3.13. Na sua opinião, o empreendedor precisa estar alinhado com a cultura empresarial da franquia escolhida?**

Mais do que isso. Cultura é algo que não se consegue ver claramente. Muitas empresas aderem a uma cultura da moda. Eu diria que você tem que olhar a história de vida, a trajetória deste franqueador, desta empresa, deste parceiro e ver se o que ele pratica é convergente com o que você acredita. Vamos supor que eu seja uma pessoa extremamente focada em resultado, em vendas. Eu não posso entrar numa franquia que tenha como propósito o bem-estar, o desenvolvimento pessoal. Eu não vou crescer. O que eu escolher tem que fazer sentido para mim. Lucratividade por si só não é garantia de satisfação. Além da lucratividade, eu preciso ter um elo com a essência, com o propósito do negócio. Do contrário eu vou ficar, eternamente, procurando aquele algo mais, aquela motivação.

Penso que é responsabilidade do franqueador identificar isso no candidato. Até mais do franqueador que tem maior conhecimento do perfil adequado para o negócio dele. Eu não aceito franqueado com características de investidor, aquela pessoa que só quer colocar o dinheiro e recuperar o capital ali na frente. Esse franqueado não se enquadra no meu perfil. Primeiro, ele tem que ter o compromisso de entregar a promessa da marca. Se fizer isso, o dinheiro será consequência, mas nunca o contrário. E quem está focado apenas no resultado está tão preocupado em ganhar dinheiro que não consegue construir uma base sólida com pessoas e com valores.

### **3.14. Como alinhar as expectativas de uma maior qualidade de vida com as exigências do negócio?**

A primeira coisa é definir o que é qualidade de vida para você. Para mim, durante a licença maternidade, por exemplo, depois de quinze dias, qualidade de vida era voltar ao trabalho. A tradução de qualidade de vida é diferente pra cada um e pode até variar dependendo do momento. Para mim

qualidade de vida é trabalhar, é morar perto do trabalho, é poder almoçar com os meus filhos. Eu por exemplo, na escolha dos meus franqueados, sempre observo esta questão do deslocamento, para que o trajeto entre casa e trabalho seja rápido. Que qualidade de vida pode ter uma pessoa que vai ficar duas, três horas no trânsito, todos os dias? Nenhuma. E se você não tem qualidade de vida, dificilmente vai desenvolver um bom trabalho.

É preciso analisar se o que considera qualidade de vida está convergente com a franquia que está escolhendo. Para alguns, qualidade de vida é ganhar muito dinheiro; para outros, é trabalhar; para outros, é praticar esporte. A pessoa tem que fazer esta análise do que é qualidade de vida para ela e entender se o novo negócio que está escolhendo se enquadra nesta proposta, neste desejo que ela tem. Talvez não se encaixe no primeiro ano, porque este período exige uma dedicação maior, mas ela tem que construir um plano de ação para que, aos poucos, consiga alcançar o que almeja.

### **3.15. Em que mais aspectos a franqueadora pode colaborar para que os franqueados tenham uma satisfação pessoal maior?**

Penso que através de um projeto colaborativo, de forma que a rede possa participar das inovações, das soluções. Não acredito mais no formato onde o franqueador dita as regras e o franqueado obedece. Temos uma inteligência de rede muito grande e alguns franqueadores não estão sabendo lidar com o time. Hoje eu vejo meus franqueados como uma tropa de elite preparada para lutar ao meu lado em qualquer desafio. Usamos este potencial a favor de todos. Com isso conseguimos maior agilidade, mais eficiência, maior assertividade. Para que o franqueado se sinta cada vez mais satisfeito com o negócio, ele precisa sentir que faz parte desta rede, que não é apenas mais um. É preciso entender o superpoder de cada franqueado e usar isso a favor da rede.

Também acredito que é importante pensar na qualidade de vida do time de colaboradores. Não faz sentido o franqueado projetar qualidade de vida para si e não olhar para sua equipe, não entendendo, por exemplo, que determinado colaborador gasta três horas do seu tempo para chegar ao trabalho e mais três para voltar. Aquilo que ele deseja para ele, ele deve procurar oferecer para o seu time, para que todos estejam mais sintonizados e felizes.

# Capítulo 4

## Lei do Franchising

*“Esta lei disciplina a relação contratual nos contratos de franquia e visa, sobretudo, a gerar segurança jurídica, especialmente ao candidato a franqueado, que terá possibilidade de conhecer a situação da franqueadora antes de firmar o contrato.”*

Bruna Miranda



*“É muito diferente você ser assalariado e você ser empreendedor. Os riscos são outros e você precisa estar amparado, porque todo mundo vai para o risco junto com você. Além, é claro, de se atentar sempre para a parte jurídica antes de se lançar numa aventura como essa.”*

Sidnei Amendoeira Jr.



Para comentar sobre a Lei de Franquias vigente no Brasil, convidamos a advogada Bruna Miranda, uma excelente profissional com uma ampla experiência no segmento de franquias. Miranda é formada em direito pela Faculdade de Direito de Itu, especialista em direito empresarial pela Faculdade Anhanguera, em propriedade industrial e na Lei Geral de Proteção de Dados pela Faculdade Damásio, tendo suas especializações focadas no universo corporativo e de negócios, com experiência de 15 anos em administração contratual.

Embora sua formação e experiência tenham enorme peso na atuação jurídica, uma de suas grandes habilidades é direcionar este saber para o mundo dos negócios, através de uma visão estratégica e diferenciada para este ambiente: possui amplo conhecimento na análise de riscos em operações corporativas e de cunho jurídico, além de grande precisão na elaboração e análise aprofundada dos mais diversos tipos de contratos, assegurando uma proteção efetiva dos direitos e interesses da empresa.

Também trabalhou como coordenadora de equipe de Administração de Contratos, com treinamento aprofundado e aptidão para trabalho em grupo para uma melhor motivação e desenvolvimento mais proveitoso das atividades. Além disso, atuou também na administração de contratos públicos, elaboração de pareceres jurídicos para a compra de serviços e insumos neste segmento, elaboração e análise de editais de licitações, entre outras atividades relacionadas a esfera pública.

Atualmente, administra o setor jurídico da franqueadora Guia-se Negócios pela Internet, elaborando, alterando e modificando contratos da empresa, especialmente na manutenção e proteção à Circular de Oferta de Franquia e os contratos com franqueados.

## **A primeira lei de franquias: Lei n.º 8.955/1994**

Promulgada em 15 de dezembro de 1994, a primeira lei de franquias, também conhecida como “Lei Magalhães Teixeira”, disciplinou a relação nos contratos de franquia empresarial e outras providências. Visa, sobretudo, a gerar segurança jurídica, especialmente ao candidato a franqueado, que teve de conhecer a situação da franqueadora antes de firmar o contrato.

## A segunda lei de franquias: Lei n.º 13.966/2019

A Lei de Franquias Brasileira é um importante diploma legal, que todos os interessados em empreender devem conhecer profundamente.

A Lei n.º 13.966/2019 foi sancionada em 26 de dezembro de 2019 e revogou expressamente a anterior, Lei n.º 8.955/1994, que tratava do mesmo tema. A nova, que passou a valer oficialmente em todo o território nacional a partir de 25 de março de 2020, veio para inovar em alguns poucos aspectos, mas manteve a proteção ao candidato interessado em empreender como franqueado.

Para facilitar a sua compreensão, fizemos uma análise detalhada de todos os seus tópicos, transcrevendo trechos e comentando os principais artigos.

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.

O primeiro artigo da lei detalha claramente os critérios para que um contrato seja efetivamente de franquia. Essa limitação e esse detalhamento de forma tão profunda são fundamentais para evitar que outros negócios possam ser confundidos com franquias.

Para que um contrato possa ser considerado uma relação de franquia, necessariamente, precisa estar enquadrado nesses critérios acima descritos, ou seja: o franqueador como sendo aquele que detém o direito sobre a marca ou outro objeto de sua titularidade e pretende fornecer esse know-how através de um sistema de franquia, oferecendo para isso treinamento e suporte, mediante remuneração.

§ 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.

Para que possa explorar o sistema de franquias, o franqueador deve ser detentor da marca ou do direito de uso sobre ela, nas seguintes hipóteses:

- ter a sua marca ou patente registrada perante o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial;
- em não estando registrados os direitos sobre a marca ou patente, o pedido deve estar protocolado, visando a garantir estabilidade futura aos franqueados da rede;
- não sendo o titular da marca ou patente, pode o franqueador disponibilizar à sua rede produtos ou serviços de terceiros, desde que haja autorização expressa de seu titular. Neste caso a definição lógica de uma autorização expressa é através de um contrato, e é imprescindível que haja essa cessão de direitos, ainda que temporária e mediante remuneração ou não.

As exigências da lei visam a assegurar ao franqueado uma garantia quanto ao próprio objetivo do negócio, uma vez que se não houver certeza quanto à titularidade ou propriedade da marca, bem ou produto franqueado, este contrato não estaria revestido da segurança jurídica mínima necessária para um investimento que normalmente é de grande monta.

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

O parágrafo segundo permite que tanto empresas privadas quanto públicas adotem o modelo de franquias, como hoje é o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. No entanto, a lei omitiu-se quanto aos detalhes práticos para respeitar a lei de licitações em respeito ao direito administrativo brasileiro. Na prática, empresas de direito público não terão total liberdade para franquear, dependerão de processo licitatório para operar no modelo de franquia.

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:

Este artigo trata do primeiro e mais importante documento que deve ser minuciosamente observado pelo candidato a franqueado, a Circular de Oferta de Franquia (COF). É o documento que trará todas as informações necessárias e obrigatórias para que este empreendedor possa tomar uma decisão baseada em dados reais e fornecidos pela própria franqueadora.

A Lei exige esse documento justamente para proteger candidato de tomar uma decisão precipitada ou de entrar em um negócio sem o conhecimento necessário sobre a operação. Aqui são detalhados todos os elementos obrigatórios que devem nele constar.

I – histórico resumido do negócio franqueado;

Deve ser detalhado o histórico de como o negócio começou. Pela lógica, uma empresa precisa ter uma experiência para poder transferir seu conhecimento e sua marca para uma rede de franqueados. Portanto, esse inciso pretende que o franqueador conte como começou, o que faz, há quanto tempo e como esta trajetória contribuiu para o franqueamento da sua marca.

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);

Neste inciso se prevê a exigência de que o franqueador exponha seus dados cadastrais e também das empresas coligadas a franquia, de forma que o candidato possa fazer uma pesquisa prévia, ainda que superficialmente, sobre os envolvidos com o negócio em que pretende investir, o que lhe garante uma maior segurança jurídica.

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

Um ponto extremamente relevante é a apresentação dos balanços financeiros da empresa, previsto em lei e que deve ser apresentado junto

com a Circular de Oferta de Franquia. Importante ressaltar que a Lei determina que estes balanços precisam estar incorporados na Circular de Oferta de Franquia, justamente para que o candidato possa analisar a saúde financeira do negócio para tomar uma decisão baseada em números oficiais. Os balanços e demonstrações financeiras são documentos sigilosos e, portanto, a relação de confiança e sigilo entre as partes se inicia no exato momento em que a Circular de Oferta de Franquia é entregue ao candidato, especialmente por conter este tipo de dado.

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;

Esse inciso descreve a obrigatoriedade de se disponibilizar ao candidato, antes da celebração do contrato, dados relativos a eventuais disputas judiciais envolvendo a franquia ou a marca e que possam afetar direta ou indiretamente o desenvolvimento da atividade da franquia após a celebração do contrato ou gerar risco ao negócio franqueado.

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

Um dos itens mais importantes, que está diretamente ligado à efetiva atuação do candidato negócio, exige informações claras quanto a: produto ou serviço que será comercializado, características de atuação, postura, forma de atendimento, enfim, ao detalhamento de como a franqueadora exigirá que o franqueado se comporte dentro de sua rede com o objetivo de que não restem dúvidas, após a celebração do contrato, quanto às atividades que efetivamente serão desempenhadas em sua unidade franqueada.

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

A franqueadora deve detalhar as características mínimas exigidas do candidato a franqueado. Seus conhecimentos e bagagens profissionais pre-

cisam ser avaliados antes da celebração do contrato, objetivando não serem encontradas dificuldades de atuação na franquia, por eventual incompatibilidade do perfil com as exigências da franquia.

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

É obrigatório também detalhar eventual possibilidade (ou não) de subcontratação de mão de obra, de gerência e de operação, obrigatoriedade de administração pessoal do negócio e horas mínimas de envolvimento na franquia.

VIII – especificações quanto ao:

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

Para uma boa análise de viabilidade do negócio pelo candidato, a lei exige informações claras quanto ao capital mínimo para investimento inicial, o que visa a uma clara noção de quanto efetivamente o candidato deve possuir em valores para iniciar a operação de sua unidade, não se limitando a demonstrar apenas o investimento a ser feito para a franqueadora (pagamento da taxa de franquia), mas todas as despesas mínimas que supostamente terá, inclusive para terceiros.

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;

Vide comentários da alínea “a”.

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:

Segundo a Lei, é obrigatório mencionar, de forma clara e objetiva, todas as taxas e valores que serão devidos à franqueadora no decorrer do contrato a ser celebrado. Esses dados são fundamentais para que o candidato estude profundamente a viabilidade do negócio e faça um planeja-

mento prévio de sua atuação, evitando situações críticas que podem levar a inviabilidade do negócio devido à falta de recursos ou planejamento falho diante de taxas desconhecidas.

A Lei não limita a quantidade ou tipos de taxas que poderão ser cobradas pela franquia, mas exige, no mínimo, que se detalhem aquelas que serão aplicáveis ao negócio. Pode haver taxas e mensalidades diferentes das descritas neste inciso, o que não significaria nulidade do contrato. O que poderia gerar eventual nulidade seria a cobrança de uma taxa que não tenha sido devidamente mencionada antes da celebração do contrato, na Circular de Oferta de Franquia ou, ainda, a aplicação de valor diferente daquele descrito nela. Por isso, é tão importante uma análise minuciosa da COF.

- 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;

Vide comentários do inciso “IX”.

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;

Como se pode observar pelas demais cláusulas, a Lei de Franquias exige uma abertura total do histórico da franqueadora para que o candidato não seja lesado em função do desconhecimento de algum fato que venha a lhe causar prejuízo.

A franqueadora deve expor toda a sua história, a relação detalhada das unidades que possui ativas e também as que tenham se desligado voluntariamente nos dois últimos anos. De posse de tais informações, o candidato pode tomar a sua decisão de maneira pensada e não ser surpreendido com uma informação eventualmente omitida.

A relação de franqueados serve principalmente como item balizador para a tomada de decisão quanto à aquisição ou não da franquia, já

que o candidato poderá contatar aqueles que tiver interesse para se informar sobre a franqueadora, sobre o desenvolvimento da mesma, nível de satisfação, ou seja, ouvir opiniões de outros que, em algum momento, também foram candidatos e que agora são efetivamente franqueados ou ainda que já foram franqueados e agora não estão mais com as unidades ativas.

Novamente estamos diante de uma exigência legal que traz a abertura de dados sigilosos, uma vez que tais informações necessariamente são dados pessoais que precisam ser compartilhados com os candidatos, o que reforça o fato de que a Circular de Oferta de Franquias não é um documento comercial, mas um documento legal e que, mesmo nas ocasiões em que o candidato não venha a celebrar efetivamente um contrato de franquia, tal documento necessita ser devolvido à franqueadora e tais informações precisam ser preservadas, mantendo-se o devido sigilo.

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;

A alínea exige o detalhamento claro quanto às condições de operação em cada região, quando aplicáveis, o que evitaria eventual disputa com outras unidades ou até mesmo com a franqueadora, no caso de haver mais de uma unidade na mesma cidade ou região.

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;

Vide comentários da alínea “a”.

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;

É imprescindível mencionar a obrigatoriedade (ou não) de a aquisição de bens ou serviços poder ser feita somente através de fornecedores homologados ou da própria franqueadora. A omissão dessa informação possibilitaria que o franqueado utilizasse insumos ou mão de obra fora do padrão da franquia, o que por si só retiraria uma das maiores características deste modelo de negócio: a padronização da marca, serviço ou produto oferecido, em todas as unidades em operação.

A padronização é uma das características mais marcantes das franquias. Ao se abrirem precedentes para que os bens possam ser adquiridos abertamente de quaisquer fornecedores, essa padronização poderá ser comprometida. Contudo, essa informação deve ser antecipada na Circular de Oferta de Franquia ou não poderá ser exigida.

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

Além da cessão de direito de uso de sua marca, a franqueadora pode oferecer à sua rede uma gama de serviços com o objetivo de viabilizar a realização das atividades da forma como se espera.

Dentre essas ações, a Lei exige, no mínimo, o detalhamento dos itens abaixo, que devem ser oferecidos ao franqueado e cabe ao candidato, na análise da Circular de Oferta de Franquia, certificar-se de que as obrigações da franqueadora são suficientes, de acordo com o que este espera.

Importante frisar que a Lei não fala que tais ofertas são obrigatórias, mas, se forem, precisam ser detalhadas, justamente para que o candidato entenda exatamente o que será oferecido e em quais situações, uma vez que na maioria das vezes o franqueado remunera a franqueadora pelo suporte oferecido, razão pela qual é extremamente importante um detalhamento muito claro dos limites e especificação clara quanto ao que cada item se refere, objetivando transparência e evitando conflitos entre franqueadora e franqueado.

a) suporte;

Por ser elemento fundamental de uma franquia, este item deve estar claramente detalhado tanto na Circular de Oferta de Franquia

quanto no contrato, especificando sua abrangência, forma de atendimento, horários e meios, elucidando objetivamente como a franqueadora oferecerá o seu principal serviço ao franqueado durante toda a relação entre as partes.

b) supervisão de rede;

Se houver, detalhar de que forma se dará tal supervisão.

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;

Vide comentários do inciso “XIII”.

XIV – informações sobre a situação da marca franqueada e outros direitos de propriedade intelectual relacionados a 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);

Embora a Lei não exija que a franquia já tenha o registro da marca chancelado pelo INPI, é mandatório que, no mínimo, tenha sido feito o depósito da marca junto ao órgão regulador.

Uma vez que o efetivo registro pode levar, em média, dez anos, desde a data do depósito, exigir que toda franquia tenha a marca devidamente registrada antes de iniciar sua operação seria restringir a criação de novas franquias no mercado. No entanto, visando a proteger o franqueado, já que, por excelência, a aquisição de uma franquia é justamente a cessão do direito do uso da marca da franqueadora pelo franqueado, iniciar a operação de

uma franquia sem que esta providência esteja em andamento seria expor o franqueado à risco, já que não haveria qualquer segurança quanto à efetiva propriedade daquela marca.

Assim, é fundamental expor a situação do registro da marca, se já deferida ou se apenas depositada. Neste caso, é preciso informar a data do depósito e a situação atualizada do processo junto ao INPI ou SNPC no caso de Cultivares, que são espécies de plantas que foram melhoradas devido a alteração ou introdução, pelo homem, de uma característica que antes não possuíam.

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

O fim de um contrato de franquia para as duas partes envolvidas uma série de direitos e obrigações a serem respeitados, motivados principalmente pela abertura de informações confidenciais, o que é típico desse tipo de contrato e necessário para o desenvolvimento do negócio.

Assim, para resguardar as partes, seja com o cancelamento do contrato antecipadamente, unilateral ou bilateralmente, seja pelo transcurso do seu prazo total, deverão ser observadas as exigências das alíneas seguintes e tais exigências deverão estar claras na Circular de Oferta de Franquia:

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;

Dada a característica do contrato de franquia, que é a cessão do uso da marca, do seu material e da estratégia do negócio, a alínea possibilita a vedação, após o término do contrato, de qualquer ato que prejudique ou coloque em risco a marca da franqueadora, o que também colocaria em risco os demais franqueados ativos na rede. Também salvaguarda o sigilo das informações compartilhadas durante a vigência do contrato, que, por sua natureza, são confidenciais.

Tais vedações devem estar claras na Circular de Oferta, inclusive com eventual penalidade que poderá ser imposta àquele que desrespeitar tal obrigação, mesmo após o término do contrato por qualquer razão.

b) implantação de atividade concorrente à da franquia;

Existem várias razões para a existência desta alínea, mas a principal certamente é o respeito ao consumidor. Muitas vezes, os clientes confundem a marca com aquele que a representa. No caso da franquia, quem representa a marca em cada região é o franqueado ali instalado.

Com o cancelamento ou término do contrato, se o franqueado permanece realizando as mesmas atividades, antes desenvolvidas através do contrato de franquia, de maneira independente, pode acabar confundindo o consumidor e induzi-lo a acreditar que a empresa continua sendo a mesma, e que aquele fornecedor ainda representa a marca, o que não pode acontecer ao fim do contrato.

Existe ainda a questão estratégica do negócio, já que, via de regra, o conhecimento para a realização daquele serviço ou a venda daquele produto foi realizada com o apoio da franqueadora, que forneceu treinamento, material e, principalmente, uma marca já reconhecida, o que certamente facilitou a captação da clientela.

Assim, permanecendo o franqueado desenvolvendo atividade semelhante após o término do contrato, seria praticar ato de concorrência desleal. Mas, para ter validade, tal vedação deverá estar exposta de maneira clara na Circular de Oferta de Franquia, com a delimitação do prazo de validade da proibição, as suas condições e eventuais penalidades para o caso de descumprimento.

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;

A Circular de Oferta de Franquia é, na verdade, o esboço do contrato. Tudo o que consta nela deverá ser compatível com o contrato. Além disso, na mesma Circular de Oferta de Franquia deverá ser incluída a minuta do contrato, nos exatos termos em que será celebrado. Qualquer alteração neste em relação à minuta anexada na circular configurará nulidade, pois se entende que o contrato analisado pelo franqueado foi aquele entregue juntamente com a COF.

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

O inciso traz a necessidade de indicar as regras de transferência da franquia caso o franqueado decida transferir seus direitos a terceiros por vontade própria ou em caso de sucessão. É preciso estabelecer em quais situações se aplicam essas regras e quais as normas para que os sucessores da franquia possam gerir o negócio. Importante frisar que o objetivo da Lei é sempre deixar claro ao candidato todas as regras para o futuro.

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

O inciso exige o detalhamento, não só no contrato, mas de todas as situações em que serão aplicadas multas ou penalidades por descumprimento de alguma obrigação por ambas as partes durante a relação contratual.

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;

Novamente a Lei pretende trazer transparência financeira ao candidato, uma vez que o franqueador deverá indicar claramente se haverá a obrigatoriedade de o empreendedor adquirir produtos ou serviços, especificando que produtos e serviços são, qual será a periodicidade e cota mínima para a aquisição. O detalhamento deve ser específico, com o objetivo de que o candidato faça o planejamento financeiro de sua unidade durante todo o prazo de seu contrato.

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;

Os poderes e atribuições do conselho de franqueados, se existentes, deverão ser descritos claramente e, caso sejam utilizados fundos

provenientes da própria rede, tais recursos deverão ser fiscalizados e comprovados.

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;

Em caso de existência de regras de concorrência entre franqueado e franqueador ou entre os próprios franqueados, precisam estar claras na própria Circular de Oferta de Franquia, para que se evite descumprimento destas por simples desconhecimento.

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

Uma vez que o contrato de franquia se trata de uma licença temporária e a taxa de franquia é a remuneração pelo tempo pactuado entre as partes, é necessário descrever o tempo de forma clara e as condições para a renovação do contrato. Ao final desse tempo, dadas as formalidades do contrato de franquia, este deverá ser refeito, com a pactuação de um novo contrato, para um novo período e tais condições de renovação precisam estar claramente descritas na Circular de Oferta de Franquia.

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.

Aqui novamente estamos diante de uma situação que envolve empresa pública, o que confirma a ideia de que, necessariamente, para que uma empresa pública possa franquear ou ser franqueada, esta precisa passar por um processo licitatório, situação em que a lei, ainda que superficialmente, dita prazos para apresentação da Circular de Oferta de Franquia.

§ 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 fran-

queado 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.

Em complemento ao seu objetivo primordial, que é oferecer ao candidato a franqueado, condições suficientes para analisar o negócio, os riscos, a viabilidade e suas expectativas e para que este não seja compelido a tomar uma decisão sem uma análise pessoal muito profunda, a Lei exige que a franqueadora dê o tempo necessário para a tomada de decisão.

Por essa razão, qualquer contrato celebrado sem que tenham transcorrido 10 (dez) dias do envio da Circular de Oferta ao franqueado será prematuro e poderá ser declarado nulo ou anulável, em sede de eventual disputa judicial, como se verá no parágrafo seguinte.

§ 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.

A sanção pelo descumprimento do parágrafo anterior é a anulação ou nulidade do contrato, que poderá ser decretada pelo juiz em ação judicial própria. Caso isso aconteça, todo o investimento e qualquer pagamento feito pelo franqueado deverá ser reembolsado pela franqueadora, devidamente corrigido.

É importante frisar que o prazo de dez dias começa a ser contado a partir da data do envio da Circular de Oferta de Franquia, por qualquer meio (eletrônico ou não), e durante esse período a franqueadora deverá se disponibilizar para o saneamento de eventuais dúvidas que o candidato tenha, sem que necessariamente implique a celebração do negócio.

Não há compromisso entre as partes durante o prazo de dez dias, apenas o interesse do candidato, que poderá se concretizar num contrato ou não.

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.

A Lei de Franquias permite que a franqueadora subloque ao seu franqueado o imóvel onde será instalada a franquia. Caso haja a necessidade de renovação deste contrato, ambos devem figurar no polo ativo, salvo em situação prevista pela própria Lei.

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

Uma grande inovação na nova Lei é a possibilidade de a franqueadora sublocar o imóvel por valor superior ao seu franqueado, o que é vedado pela lei do inquilinato, desde que essa informação esteja expressa na Circular de Oferta de Franquia. A razão dessa inovação é que a própria franqueadora, para oferecer um imóvel ao seu franqueado, na maioria das vezes, já investiu na valorização desse ponto comercial.

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.

É vedado pela Lei, no entanto, elevar o aluguel da sublocação de forma desproporcional, de forma a enriquecer-se ou comprometer o equilíbrio do próprio franqueado.

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.

A sanção do parágrafo segundo fala em devolução dos valores pagos pelo franqueado, no caso de não ser respeitado o prazo de dez dias para a celebração do contrato oficial. Por conseguinte, se o franqueador utilizar a Circular de Oferta de Franquia para veicular informações irreais que levem o candidato a erro, tomando uma decisão com base em informações falsamente veiculadas, também estará sujeito a aplicação de tal penalidade.

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.

No caso de franquias que operem nesse modelo, as mesmas regras são aplicáveis, devendo ser observadas as mesmas normas, inclusive a Circular de Oferta e demais documentos.

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;

Embora existam diversas franquias estrangeiras no Brasil, a Lei exige que os contratos de franquia sejam redigidos em língua portuguesa.

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.

Vide comentários do inciso “I”.

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

Reconhece neste o foro arbitral para a solução de conflitos, situação em que, se eleito em contrato, terá competência para solucionar todos os litígios.

§ 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.

Este parágrafo estabeleceu a definição de franquia internacional, que pode ser tanto as franquias brasileiras que se internacionalizam quanto as internacionais que, através de holdings, atuam em nosso território.

§ 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.

Definição importante para os casos de franquias internacionais.

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

Vide parágrafo anterior.

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

Art. 10º 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

## Checklist sobre Lei de Franquias

### 4.1. A franqueadora respeita a Lei do Franchising (Lei n.º 13.966/2019)?

Antes de qualquer coisa, o empreendedor que pretende investir numa franquia precisa conhecer a Lei n.º 13.966, sancionada em 26 de dezembro de 2019, e que revogou expressamente a Lei n.º 8.955/1994, como citado anteriormente.

Acima há a transcrição e explicações sobre a Lei n.º 13.966, mas ela também pode ser acessada através do link: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm)

Essa Lei foi criada para regular e ajudar o franchising no Brasil e o mais importante é que você possa conhecê-la e compará-la com as informações fornecidas pelo franqueador. É enxuta, com apenas onze artigos, e de fácil compreensão, sendo imprescindível fazer uma análise minuciosa de cada um deles antes de se tornar um franqueado. Em caso de dúvida, procure auxílio jurídico. Se a franqueadora não respeitar integralmente essa Lei, é um sinal de alerta importante.

### 4.2. Possui Circular de Oferta?

O primeiro indício de que uma franqueadora não segue a Lei do Franchising é ela não possuir a Circular de Oferta (mais detalhes no Capítulo 5). Caso a empresa seja vinculada à Associação Brasileira do Franchising (ABF), com certeza ela oferece esse documento. Portanto, verifique se a marca em que você está interessado está ligada à entidade.

No entanto, é importante salientar que a ABF não regula o setor de franquias. É uma associação sem fins lucrativos, com mais de 30 anos de trajetória no segmento, que orienta as franqueadoras.

### 4.3. A Circular de Oferta está conforme a lei?

Faça um checklist, comparando os tópicos da Circular de Oferta aos requisitos expressos na lei. Essa providência ajudará a ter uma visão geral sobre o negócio, possibilitando uma avaliação mais apurada sobre a franquia que pretende adquirir.

### 4.4. Respeita os dez dias de “quarentena” para assinatura de contrato?

Verifique se a franqueadora respeita este período, que inclusive está expresso na Lei do Franchising. Durante este prazo, nos dez dias anteriores à assinatura do contrato, é proibido exigir qualquer tipo de pagamento. Caso a franqueadora não respeite este requisito, fique atento.

### 4.5. A franqueadora cobra algum valor durante a “quarentena”?

Caso a empresa cobre algum valor do franqueado durante a quarentena, ela está indo contra a Lei do Franchising e o franqueado tem o direito

de pedir a rescisão do contrato, incluindo a devolução do dinheiro, além de exigir indenização sobre perdas e danos.

## **Entrevista: Sidnei Amendoeira Jr.**

Formado pela USP-SP, é doutor e mestre em processo civil pela mesma faculdade. Professor de Direito Processual Civil em cursos de graduação e pós-graduação na Escola de Direito de São Paulo da FGV e da GVLAW, além de ser palestrante nas mais diversas instituições de ensino. Atua como professor na área de contratos, com ênfase em franquias junto ao Complexo Educacional Damásio de Jesus e EPD (Escola Paulista de Direito). É autor de várias obras na área jurídica, escrevendo artigos em livros e revistas especializadas. É membro do Comitê de Franchising e de Processo Civil da Ordem dos Advogados do Brasil Seção São Paulo, Diretor Institucional da ABF (Associação Brasileira de Franchising) e Secretário Adjunto do IBPD (Instituto Brasileiro de Direito Processual Civil). Atua como árbitro junto ao CAESP (Conselho Arbitral do Estado de São Paulo).

### **4.6. Sob o ponto de vista jurídico, qual o principal aspecto a ser observado por um empreendedor que deseja adquirir uma franquia?**

A pessoa quando quer empreender no setor de franquia fica tão envolvida nos aspectos comerciais, na busca pelo negócio, que acaba não dando a menor atenção para a parte jurídica, para a Circular de Oferta. Esse documento foi criado pela Lei do Franchising com o objetivo claríssimo de proteger o franqueado e dar a ele a maior quantidade de informações possíveis sobre a franqueadora e o sistema na qual ele deseja ingressar. A Circular deve ser analisada de maneira efetiva; do contrário, o empreendedor é capaz de se surpreender com uma franqueadora que não é aquilo que ele deseja. Pior, não vai nem poder alegar que foi enganado, porque se tivesse investigado, feito a lição de casa, não estaria nesta situação.

Na Circular estão o histórico da franqueadora, de onde ela veio e porque decidiu montar um sistema de franquias, demais dados da franqueadora, eventuais processos judiciais, balanço dos últimos dois anos. A

franqueadora não pode omitir informações. Hoje em dia, com o CNPJ da franqueadora em mãos, também é possível acessar uma infinidade de informações, emitir certidões, tudo pela Internet, sem sair de casa.

#### **4.7. Quem deve analisar a Circular de Oferta de Franquia para a escolha do negócio?**

A análise da Circular deve ser feita pelo próprio interessado e as dúvidas esclarecidas com o franqueador. Depois disso, é hora de contratar um advogado para a análise da minuta do pré-contrato e contrato, que integram a Circular de Ofertas, sob o ponto de vista legal e, eventualmente, até questionar a franqueadora sobre alguma cláusula. Então, eu acho que o mínimo que qualquer pessoa pode fazer antes de entrar numa rede é um exame profundo da circular de ofertas. Tanto ele, do ponto de vista comercial, quanto o advogado, sob a perspectiva legal. Isso é o básico.

É triste que poucas pessoas fazem isso e, depois de uma análise superficial, assinam um contrato, investem o dinheiro de uma vida e, de repente, são surpreendidos por situações que, muitas vezes, estão previstas com todas as letras no contrato. Tudo isso porque não leu, não estudou com a devida atenção.

#### **4.8. Problemas jurídicos relacionados a franqueadora ou a outros franqueados podem, de alguma forma, resvalar sobre o empreendedor que acaba de ingressar no negócio?**

Sim, não só problemas jurídicos do franqueador, mas de outros franqueados. A pergunta envolve alguns aspectos. Primeiro, se o franqueado ou a franqueadora tiverem um problema jurídico próprio, em princípio, como existe autonomia entre eles, o problema de um não deveria atingir o outro, diretamente, porque há independência jurídica entre eles. Agora, se for um problema jurídico da franqueadora envolvendo questões ligadas à rede, como demandas sobre a marca, falência, processo de recuperação judicial, obviamente que, ato contínuo, todos os franqueados poderão ser afetados. Outra situação, um pouco mais difusa, mas que pode ter impacto sobre todos os franqueados, é se, porventura, uma unidade tem um problema grave com um consumidor e o fato ganha uma repercussão maciça, gerando desprestígio da própria marca.

**4.9. Se um franqueado ou a própria franqueadora causar um problema que afete substancialmente minha unidade, eu posso pleitear, juridicamente, algum tipo de ressarcimento?**

Sim, se você for diretamente prejudicado por um ato de terceiros pode pedir a rescisão do contrato e/ou uma indenização. Isso vale para franqueados e franqueadora. É uma via de mão dupla.

**4.10. Terminado o contrato de franquia, o empreendedor pode seguir com o negócio de maneira independente?**

A grande maioria dos contratos de franquia tem a chamada cláusula de não concorrência. É uma espécie de quarentena que se ampara no fato do franqueador ter ensinado ao franqueado os segredos do negócio, o seu know-how, e todo esse conhecimento não deve ser usado contra ele, gerando concorrência. Então, o franqueado, contratualmente, deve se abster de atuar no mesmo ramo de negócios por um período predeterminado, que costuma variar de dois a cinco anos. Nesse período, o ex-franqueado pode fazer o que quiser, desde que não atue no mesmo segmento de mercado.

Um dos litígios mais comuns no Brasil, hoje, no segmento de franquia é justamente este, ex-franqueados que saíram da rede dizendo que o negócio é ruim e, contraditoriamente, querem virar a bandeira e continuar no negócio com uma marca própria, numa manobra até mesmo para não pagar royalties. Isso costuma dar muito problema.

**4.11. Uma vez assinado o contrato, é possível desfazer o negócio?**

A maioria esmagadora dos contratos de franquias que estão no mercado são por prazo determinado. Isso significa que dentro daquele período estabelecido a pessoa não pode, pura e simplesmente, desistir. Normalmente esses contratos preveem uma multa no caso de término antecipado e a extinção sob determinadas situações, como o inadimplemento de obrigações. Mas daí existe um motivo justo para a rescisão. Agora, acordar um belo dia e dizer que não quer mais, infelizmente não é possível. E isso, por incrível que pareça, acontece no mundo real. As pessoas contratam, assinam, montam uma estrutura, e após alguns meses se arrependem e querem devolver o negócio. Mas as coisas não são assim tão simples. Existe uma série de consequências jurídicas.

Outro entrave é que não existe apenas o contrato de franquia. No caso de uma loja, por exemplo, tem o contrato de locação do espaço, compra de equipamentos, são várias coisas para se levar em consideração. Por isso, a aquisição de uma franquia tem que ser muito bem pensada.

#### **4.12. É possível vender uma franquia e repassar o contrato para uma terceira pessoa?**

Sim, mas vai depender do que está previsto em contrato. Geralmente são contratos personalíssimos, isto é: apesar de ser celebrado por uma pessoa jurídica, ele leva em consideração as características de um dos sócios, que é a parte que vai operar o negócio. Então, se esta pessoa física, que é titular da empresa, decide repassar o negócio ela deve comunicar a franqueadora que, geralmente, tem o direito de preferência de compra. Se ela não se interessar, pode ser oferecido a terceiros em igualdade de condições. Contudo, a franqueadora tem que aprovar este terceiro, uma vez que essa pessoa vai se transformar num franqueado. Portanto, não é tão simples; mas, estando tudo certo, é firmado um distrato com o franqueado que sai e assinado um novo contrato com o franqueado que entra.

#### **4.13. Como um advogado e empreendedor, com anos de experiência no segmento, que outros conselhos você daria a um aspirante a franqueado?**

Eu diria que, tirando a questão estritamente jurídica, o que eu vejo muito são pessoas tomando decisões dominadas pela emoção. Mesmo a franqueadora submetendo o candidato a uma avaliação, o que acontece muito é que este empreendedor mormente tem o dinheiro do investimento inicial. Mas ele faz as contas e aposta na possibilidade que vai dar tudo certo com o negócio. O brasileiro é um otimista. Esses empreendedores não partem da perspectiva que a operação pode demorar para engrenar e ele de que ele precisa ter um capital para enfrentar esse período de maturação. Por falta desse dinheiro, ele acaba tendo que repassar o negócio ou até mesmo fechar, sendo que se ele tivesse pensado, se estruturado, ele perceberia que não tinha condições de montar aquele negócio, pelo menos não daquele jeito. É preciso ter capital de giro, é necessário estar preparado para um novo investimento e para imprevistos. Então, eu acho que falta, às vezes, esta autocrítica. Eu não estou dizendo para as pessoas não sonharem,

mas é preciso colocar o sonho dentro das suas possibilidades, sonhar com os pés plantados no chão.

### 4.14. Tem algum outro aspecto que acha importante citar?

Outro ponto importante é que você não precisa amar o negócio, mas ter afinidade é superimportante. Busque uma franquia pela qual você sinta afinidade, inclusive, com os valores daquela marca. O franqueado também tem que conversar com a família e com as pessoas que estão no seu entorno para saber se ele vai ter apoio para se lançar na empreitada. É muito diferente você ser assalariado e ser empreendedor. Os riscos são outros e você precisa estar amparado, porque todo mundo vai para o risco junto. Além, é claro, de se atentar sempre para a parte jurídica antes de se lançar numa aventura como essa.

# Capítulo 5

## Circular de Oferta de Franquia

*“O mais importante é que o candidato a franqueado consiga compreender qual será a sua função, pois, como ele vai se associar à marca, saber se vai se encaixar ou não ao perfil do negócio é fundamental. Por essa razão a Circular de Oferta de Franquia é imprescindível.”*

José Júlio Segala



Como abordado no Capítulo 4, referente à Lei do Franchising (veja artigo 2º), a Circular de Oferta é o principal documento do franchising brasileiro. A COF, como é chamada dentro do segmento, é redigida pelo franqueador e deve apresentar todas as condições gerais do negócio. Dada a sua importância, deve ser um documento detalhado, abrangendo todos os aspectos legais, deveres, obrigações e responsabilidades das partes, a lista de todos os franqueados (até mesmo os franqueados desligados da rede nos últimos vinte e quatro meses), minuta do contrato, balanço da franqueadora, entre outras informações relevantes – inclusive possíveis investimentos que o franqueado precise realizar, seja a curto ou médio prazo, já que a ausência destes dados pode ser objeto de conflitos, além de não possibilitar um planejamento prévio.

A COF deve ser analisada minuciosamente pelo futuro franqueado para que conheça, em detalhes, a franquia que pretende adquirir. Lembre-se de que franquia prevê uma relação de longo prazo e, por isso, é necessário conhecer muito bem o modelo do negócio que pretende adquirir antes de assinar o contrato.

## Checklist sobre as condições gerais do negócio

### 5.1. A Circular de Oferta é entregue dez dias antes da assinatura do contrato?

O principal documento do franchising brasileiro é a Circular de Oferta e, como dito anteriormente, deve conter todos os detalhes do negócio de forma clara e objetiva. Certifique-se de que a recebeu com, pelo menos, dez dias de antecedência da assinatura do contrato, reiterando que é muito importante que você conheça a Lei do Franchising para compreender melhor este importante documento.

### 5.2. Possui histórico do negócio?

É importante que a Circular de Oferta apresente o histórico da empresa anterior a adesão ao modelo de franquias. É preciso também que contenha um currículo dos sócios, pois, mesmo que a empresa seja nova no franchising, pode ter à frente profissionais com ampla experiência no

segmento. Certifique-se de que a empresa teve uma operação bem-sucedida durante sua trajetória.

### 5.3. Possui lista de franqueados e ex-franqueados?

A franqueadora deve fornecer a lista de franqueados ativos e também daqueles que já se desligaram, com dados atualizados para contato, para que o empreendedor possa verificar pessoalmente a opinião destas pessoas sobre a empresa. De posse destas informações, é imprescindível conversar com o maior número de franqueados possível. Também é importante conversar com ex-franqueados e entender, objetivamente, as razões e o contexto em que ocorreu o seu desligamento. É um contraponto importante que pode ajudá-lo a refletir sobre possíveis cenários desfavoráveis e a sua capacidade de enfrentar ou burlar estas situações. Caso a franqueadora se recuse a fornecer esta lista, é um claro sinal de falta de transparência e, portanto, um alerta a ser considerado.

### 5.4. Possui descrição detalhada da franquia?

Verifique se o modelo de negócio está inteiramente descrito na Circular de Oferta, inclusive a atuação do franqueado no dia a dia com sua unidade. Esteja atento aos direitos, deveres e responsabilidades das partes. É importante que você conheça os pormenores do negócio para não se surpreender após a assinatura do contrato. Trata-se de uma relação comercial de longo prazo, amparada por um instrumento jurídico (contrato) e, portanto, não há espaço para “achismos” e situações obscuras. Todos os aspectos que envolvem esta relação entre franqueadora e franqueado precisam estar claros.

### 5.5. Detalha o perfil do franqueado ideal?

Analise se você tem o perfil exigido pelo negócio. Novamente, lembre-se de que estamos falando de uma relação de longo prazo. Por mais que o segmento escolhido tenha boas perspectivas de rendimento, irá trazer realização pessoal? Caso tenha dúvidas, verifique mais detalhes sobre o assunto no Capítulo 3 deste livro.

### 5.6. Explica os requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação?

Verifique se você terá que participar diretamente do negócio ou se em algum momento poderá delegar funções para algum colaborador. Isso é

importante para você definir o seu futuro e o tempo que precisará se dedicar ao negócio. Alguns empreendedores pensam em investir numa franquia já pleiteando delegar o seu gerenciamento a terceiros. A COF deve ser clara quanto à exigência da presença do franqueado à frente da operação. Existem também alguns modelos de negócios, como é o caso das microfranquias, que podem não se viabilizar financeiramente se houver a necessidade de contratação de um gestor.

### 5.7. Detalha o investimento inicial total?

É claro que podem ocorrer surpresas, mas a franqueadora tem que ter a capacidade de elencar possíveis situações que exijam investimentos extras e informá-las na Circular de Oferta. No caso de um imprevisto fora do investimento inicial informado, tanto o franqueado quanto a franqueadora podem passar por apuros. Otimismo é sempre positivo. Contudo, é preciso considerar cenários desfavoráveis e, sobretudo, é necessário calcular corretamente o capital de giro necessário (ver mais sobre o tema no Capítulo 11).

Lembre-se que existe um tempo de maturação do negócio e, neste período, o empreendedor tem que possuir fôlego financeiro para arcar com os custos da operação.

### 5.8. Taxas: há royalties?

Os royalties são os valores que o franqueado paga, principalmente, pelo uso da marca e do know-how da franqueadora. Lembre-se que, para construir um modelo de negócios vencedor, a franqueadora teve que investir tempo e capital e é justamente este patrimônio que está sendo disponibilizado e nada mais justo que o franqueado pague por isso.

Verifique se a empresa específica na COF como funciona o pagamento de royalties, que podem ser fixos ou variáveis, sobre o lucro ou faturamento bruto e mudam conforme a franqueadora. Algumas cobram esta taxa na saída do produto.

Há casos em que o franqueado confunde, erroneamente, os pagamentos de royalties com prestação de serviço de suporte, mas esses são itens distintos.

### 5.9. Taxas: Fundo Nacional de Propaganda?

O Fundo Nacional de Propaganda é uma verba direcionada para o fortalecimento nacional da marca. Cada franqueadora tem uma política própria para a gestão deste capital. Portanto, o percentual cobrado varia de acordo com a empresa.

### 5.10. Taxas: software/sistema?

Verifique se você terá que pagar alguma taxa para uso de software de gestão. Geralmente, este é um custo fixo e deve incluir o suporte que a prestadora de serviço ou a franqueadora vai prover ao franqueado.

### 5.11. Taxas: há seguros mínimos?

As franqueadoras costumam especificar os tipos de seguro que a franquia precisará e os valores devem constar na planilha de custos. Os seguros podem ser contra roubo, incêndio, terceiros, responsabilidade civil, entre outros.

### 5.12. Taxas: há compra de materiais publicitários?

Verifique se a franqueadora vende materiais publicitários ou obriga a compra de quantidades predeterminadas dentro de um período. Isso deve estar especificado na Circular de Oferta. Existem empresas que detêm exclusividade de venda deste material e geralmente há determinação de lote mínimo e frequência de aquisição. Tudo dependerá do modelo de negócio e não existe certo ou errado nesta questão. Mas você apenas precisa estar ciente de como a franqueadora opera dentro deste quesito.

### 5.13. Quais são todos os valores devidos ao franqueador?

Todas as taxas devidas ao franqueador têm que estar especificadas na Circular de Oferta, inclusive se haverá necessidade de contratação de terceiros. Lembre-se: não pode haver surpresas após a assinatura do contrato. Despesas não previstas atrapalham todo o cronograma financeiro e podem provocar um impacto negativo em operações ainda incipientes.

### 5.14. Detalha custos de produtos e serviços?

Verifique se todos os produtos e serviços necessários para a manutenção do negócio estão minuciosamente detalhados na Circular de Oferta, para que você não tenha surpresas após o início da operação.

### **5.15. Detalha custos logísticos?**

A franqueadora precisa discriminar qual o custo do negócio especificamente para a região onde você está inserido. Você precisa saber quanto o produto, se este for o caso, custará para chegar até você. Este custo pode ser diferente para cada cidade onde há uma unidade franqueada.

### **5.16. Detalha quais são os equipamentos necessários?**

A franqueadora precisa informá-lo sobre todos os equipamentos necessários para iniciar e manter a operação em funcionamento. Você também deve verificar se existe algum fornecedor exclusivo, se tem que comprar os equipamentos somente da franqueadora e se os prazos serão atendidos.

### **5.17. Possui uma planilha de custos e despesas gerais?**

Observe se a somatória da planilha de custos está condizente com o faturamento desejado ou dentro do que é possível operar. A planilha de custos tem os valores necessários para a manutenção do dia a dia do negócio e os custos envolvidos diretamente com o produto. As despesas são as contas de água, luz e internet, aluguel, por exemplo, que não estão diretamente ligadas ao custo dos produtos, mas precisam ser contabilizadas.

### **5.18. Detalha quais são as condições territoriais?**

Verifique como funciona a marca com relação à restrição territorial. Descubra quantas unidades a franqueadora pode vender em determinada região e se você poderá atuar em outras cidades, principalmente no caso de uma franquia de serviços.

### **5.19. Tem exclusividade ou preferência?**

Caso não tenha exclusividade de atuação em uma região e a franqueadora pretenda abrir outras unidades próximas de onde você está instalado, observe se você terá preferência de compra. Algumas franquias privilegiam os empreendedores que já fazem parte da rede.

### **5.20. Detalha quais são as condições de atuação fora do território?**

Esta questão é muito importante caso você adquira uma franquia de serviços. Analise se é vantajoso atuar apenas em sua cidade. Se você preten-

de expandir os negócios, podem existir limitações dependendo da marca e do segmento escolhidos.

### **5.21. Detalha quais são os treinamentos?**

A franqueadora precisa informar ao franqueado de que forma funcionam os treinamentos, se eles ocorrem de forma presencial ou à distância. Geralmente, os custos de treinamento já estão dentro da taxa de franquia. No entanto, o mesmo não ocorre com as despesas de deslocamento, hospedagem e alimentação no caso de treinamentos presenciais. Você precisa estar ciente destes custos para que possa se planejar e aproveitar toda a formação disponibilizada pela franqueadora, importante para o êxito de sua operação.

Verifique também se os treinamentos são contínuos e constantes, pois eles são uma ferramenta relevante para manter o franqueado atualizado e preparado para atender os clientes e gerir corretamente o negócio. Analise se a franqueadora valoriza essa transmissão de conhecimentos.

### **5.22. Os manuais são entregues no treinamento?**

Verifique como são os manuais de treinamento, se impressos ou digitais. Também é importante descobrir se haverá atualizações e com qual periodicidade.

### **5.23. Possui fornecedores homologados?**

Em caso positivo, o franqueador precisa saber quem são estes fornecedores homologados e quais os valores praticados. Estas informações devem estar especificadas listagem de gastos com fornecedores.

### **5.24. Se possui fornecedores homologados, qual o custo dos produtos a serem comprados?**

O custo dos produtos oferecidos pelos fornecedores homologados é importante para o franqueado, mas também é fundamental descobrir se este fornecedor tem capacidade de produzir tudo o que você precisa. Caso ele não consiga cumprir prazos, seu negócio pode ser prejudicado.

### **5.25. Detalha os serviços prestados pela franqueadora?**

Você precisa saber tudo o que a franqueadora fará por você, por exemplo, qual tipo de suporte ou assistência você terá quando estiver com dificuldades. Afira com os franqueados se as informações que a franqueadora forneceu são verdadeiras. Lembre-se: a relação entre franqueadora e franqueado está pautada em um instrumento jurídico e apenas o que estiver previsto no contrato será passível de cobranças. Promessas verbais podem não ser cumpridas.

### **5.26. Pode exercer atividade concorrente?**

A maioria das franqueadoras não permite que o franqueado exerça atividade concorrente, por motivos óbvios.

### **5.27. Detalha situação de “quarentena” após o término do contrato?**

Caso você decida por um distrato, verifique quanto tempo terá que ficar fora do segmento. Esta é uma providência comum, prevista em contrato, e muito válida. O objetivo é proteger o franqueador de concorrência desleal. Afinal, o franqueado teve acesso a todo o seu know-how e não é justo que, imediatamente após ter se desligado da franquia, você atue no mesmo segmento, como concorrente.

### **5.28. Detalha a minuta do contrato?**

Certifique-se de que a minuta do contrato no modelo integral esteja na Circular de Oferta. Isso fará você se inteirar sobre seus direitos e deveres frente à franqueadora. É fundamental ainda que, antes de ser assinado, este contrato passe por uma supervisão jurídica realizada por um advogado de sua confiança.

### **5.29. Possui o balanço dos últimos dois anos?**

A Circular de Oferta deve conter o balanço dos últimos dois anos da empresa, devidamente assinado pelos sócios. Caso você tenha dificuldades para analisar os números, não deixe de avaliar esta questão e peça ajuda a um contador de sua confiança.

Lembre-se: adquirir uma franquia é comprar um modelo de negócios vencedor, já testado e aprovado. Porém, trata-se de uma relação de parceria

de longo prazo com a franqueadora e, como qualquer outra parceria, deve estar amparada na transparência e identificação de propósitos. Contudo, você será o gestor da sua unidade e para que a operação ocorra com o mínimo de turbulências, é preciso estar ciente de tudo que lhe cabe, estando sempre bem informado.

### Entrevista: José Júlio Segala

Formado em Engenharia Elétrica pela UFSM (Universidade Federal de Santa Maria) e Matemática e Física pela FIC (Faculdade Imaculada Conceição), em Santa Maria/RS. Mestre em Engenharia Eletrônica de Potência pela UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Pós-Graduado em Gestão de Negócios pela Universidade SENAC em São Paulo/SP. Trabalha com franchising desde 1995. Na rede Kumon começou como consultor de campo, liderando várias equipes tanto no Brasil, como no Chile e Argentina. Atualmente é diretor de Marketing e Operações da rede, sendo responsável pelo marketing para a América do Sul e pela operação da empresa no Brasil. Na ABF (Associação Brasileira de Franchising) é membro da Comissão de Microfranquias e Novos Formatos e da Comissão de Educação, além de instrutor no Programa de Capacitação em Franchising (PCF).

#### 5.30. Qual deve ser a principal preocupação do empreendedor ao fazer a análise da Circular de Ofertas?

Acho que o mais importante é que ele consiga compreender qual será a sua função como franqueado. Como ele vai se associar à marca e saber se vai se encaixar ou não ao perfil do negócio é fundamental. Isso é mais primordial do que pautar a análise no valor a ser investido. Neste aspecto, acredito que esta nova Lei de Franquias, sancionada em dezembro de 2019, especificou mais detalhadamente as informações que devem ser passadas ao franqueado, permitindo que ele compreenda melhor qual vai ser o seu papel e o seu nível de envolvimento com o negócio.

#### 5.31. Como mensurar os aspectos intangíveis do negócio, que não estão presentes na COF?

Esses aspectos são percepções que ele não consegue ter através da COF. Um exemplo é como determinada empresa se comunica com os

franqueados. Isso vai ser importante no dia a dia. É preciso lembrar de que a COF é um documento de valor legal, mas é teórica. Na prática, às vezes, as coisas não acontecem da mesma forma.

A COF deve conter a lista das unidades em operação e das unidades fora de operação nos últimos 24 meses. O candidato a franqueado deve buscar informações junto a estas unidades, inclusive com as que fecharam, para saber, sob o ponto de vista dos franqueados, como a operação funciona e até mesmo esmiuçar se tudo o que consta na COF acontece realmente na prática. É preciso questionar sobre o relacionamento e a cultura da franqueadora. Essas são informações que não vêm impressas na COF.

Alguém superentusiasmado com o negócio pode passar uma imagem exageradamente positiva ou, ao contrário, um franqueado ou um ex-franqueado descontente com a franqueadora pode induzir à construção de uma imagem muito negativa que não corresponde com a realidade. Quanto mais franqueados puderem conversar, mais elementos terá para avaliar como é o relacionamento com a franqueadora e se isso está dentro da expectativa.

### **5.32. A análise, a compreensão e a concordância com todos os pontos da COF são suficientes para se decidir pelo fechamento do negócio?**

Acredito que se a discordância for de um ponto ou outro vale a pena conversar com a franqueadora e também com os franqueados da rede, para saber em que nível a franqueadora coloca em prática aquela questão. Às vezes, na interpretação da leitura, um detalhe pode parecer muito significativo, mas conversando com a franqueadora e também com os franqueados da rede é possível perceber que o entendimento daquele ponto está equivocado e que as coisas, de fato, não ocorrem da maneira como está imaginando. Neste caso, tomar uma decisão pautada nesta interpretação pode ser ruim, pode-se perder uma boa oportunidade de negócio. Então, eu acho que tem que o diálogo com a franqueadora é uma boa saída. Questione como este ponto funciona, peça um exemplo prático para entender melhor e poder tomar uma decisão mais acertada.

### 5.33. A COF evidencia, de fato, todos os custos do franqueado ou pode haver surpresas?

Principalmente de acordo com as regras da nova lei, é possível ter uma estimativa bem próxima dos custos e os investimentos necessários. A COF precisa deixar bem claro tudo que vai ser cobrado, quais as obrigações. Não se consegue chegar a um valor exato, mas dá para mensurar um número muito próximo do real.

### 5.34. Qual a sua análise da nova legislação?

A gente ainda está navegando através desta nova lei, mas as primeiras impressões é que ela é bem benéfica para o segmento, que veio para melhorar. Ela deixou mais claras algumas questões importantes relacionadas com a taxa de franquia e também sobre quais informações precisam constar na COF, promovendo uma padronização para que todos os franqueadores ofereçam uma COF com o mesmo nível, com a mesma quantidade de dados. Isso é fundamental para que o candidato possa analisar com mais equidade todas as opções de negócios e tomar a melhor decisão para ele. Eu acho que são pontos importantes para uma maior segurança de quem está buscando uma franquia.

### 5.35. Como deve ser a análise da COF? Como você recomenda que seja feita a leitura e a análise deste documento?

A Circular de Oferta tem alguns anexos. Ela traz, por exemplo, o balanço, que permite ter a noção da saúde financeira da franqueadora, traz a minuta do contrato de franquia e a descrição do negócio. Esta última tem que ser observada, primeiro, pelo candidato para ver se ele se enxerga dentro da rede. Dúvidas devem ser esclarecidas com o franqueador ou através de conversas com franqueados. Já para análise do balanço talvez seja interessante contratar um contador caso não tenha todos os conhecimentos necessários para interpretar este documento. A minuta do contrato também deve ser lida por ele e, caso não disponha de formação jurídica, o ideal é submeter a avaliação de um advogado. Mas a primeira análise da COF tem que ser feita pelo candidato. Somente depois ele deve submeter os documentos específicos a apreciação de profissionais de cada uma das áreas.

### **5.36. Que informações este empreendedor deve buscar com franqueados e ex-franqueados?**

Eu acho que o principal é o relacionamento com o franqueador, como são: a comunicação, a informação das novidades, a apresentação das novas campanhas e a transmissão de todo o processo de gestão de vendas que ele vai precisar para atuar dentro da franquia dele. Acho que este é o foco. A COF também vai dizer, por exemplo, o número de visitas que a franqueadora fará à unidade e deve-se perguntar a outros franqueados se isso e outros processos acontecem, de fato, na prática, se as expectativas são cumpridas.

### **5.37. Qual é, na sua opinião, a informação de maior relevância dentro da COF, aquela que deve ser analisada com extremo rigor?**

Muito importante verificar todos os pontos onde estão descritos os valores que serão cobrados e o capital a ser investido para, a partir daí, começar a desenvolver um business model, principalmente da parte financeira. Feito isso, é importante checar junto a franqueadora se o business model desenvolvido a partir da COF está correto, se está dentro do que o franqueador conhece na experiência prática das outras unidades. Acho que esse é um ponto bem importante da COF. E tem que se atentar que a COF deve ser recebida, no mínimo, dez dias antes da assinatura do contrato de franquia, e de que não existe nenhum pagamento a ser feito antes disso, só após o recebimento e análise da COF.

Ao mesmo tempo, não é muito interessante receber a COF no primeiro dia, no primeiro contato, ainda no stand da feira. É preciso uma conversa preliminar para saber se realmente aquele empreendedor tem condições de abrir a franquia, para só depois entregar a circular. Aliás, a franqueadora deve, primeiro, entender se este empreendedor tem perfil para fazer parte do seu negócio. Eu acho que isso é uma responsabilidade da franqueadora que tem bastante experiência, que já viveu vários casos de sucesso e até de insucesso de franqueados. Tem que ser sincera e dizer ao candidato quando ele não tem o perfil para atuar naquela rede, que talvez seja melhor ele procurar outra. O candidato normalmente está empolgado, apaixonado, não consegue perce-

ber. Ele não tem experiência. Quem tem experiência é o franqueador. Isso é muito importante. É uma responsabilidade do franqueador. O distrato é ruim para os dois lados. Quanto menor o risco de não dar certo, melhor.

# Capítulo 6

## Identificação com a marca

*“O posicionamento da marca precisa ser bem construído, atrelado a uma proposta de entrega de produto, serviço e de percepção de valor aos seus clientes.”*

João Baptista Silva Júnior



A marca é muito mais que um simples logotipo bem desenhado. Ela carrega uma cultura com a qual o franqueado deve estar plenamente familiarizado. Com base nisso, é de suma importância que a identificação seja muito forte.

Aqui cabe um alerta: gostar de um determinado produto não significa, necessariamente, identificar-se com a marca e, menos ainda, que você reúne as competências e/ou a disponibilidade necessária para estar à frente de uma unidade franqueada. É necessária uma análise apurada antes de se decidir por um modelo de negócios, sob o risco de prejuízo financeiro e muita frustração.

## Checklist sobre a marca

### 6.1. Você se identifica com a marca?

Escolher um negócio é como o amor à primeira vista: você olha e se encanta. Porém, é preciso mais, é preciso que você identifique suas próprias competências e as compare com a dos franqueados de sucesso da marca escolhida. Elas são parecidas?

Essa reflexão é importante, por mais que você ame a marca. Para não perder dinheiro é necessário que você trabalhe com aquilo com que se identifica de verdade.

### 6.2. Qual é a reputação da marca?

Em uma breve pesquisa na internet você pode conferir se a marca, de fato, tem uma boa reputação. Não deixe de visitar um dos sites mais importantes do Brasil quando se fala em defesa do consumidor: o Reclame Aqui ([www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)). Analise as considerações registradas no site, veja se são recorrentes, se têm procedência. Não deixe que o seu encantamento com a marca se sobreponha ao seu senso analítico. O pragmatismo aqui é uma ferramenta necessária.

### 6.3. O registro é definitivo?

A franqueadora precisa informar se a marca está em processo de registro ou, caso já esteja registrada, se é definitiva. Se não for, os franqueados poderão sofrer consequências no futuro.

O registro de marca é um título que assegura o direito de propriedade e seu uso exclusivo em todo o território nacional. Sua concessão se dá mediante pedido depositado junto ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Trata-se de um processo moroso e bastante dispendioso.

### 6.4. O registro é de uso exclusivo?

Se a franqueadora tiver a marca registrada, verifique a extensão do direito sobre aquele nome para evitar que, eventualmente, outras empresas façam uso da marca em segmentos que possam de alguma forma convergir com o negócio da rede. Vale destacar que é possível registrar uma marca apenas para determinado segmento.

Caso a marca não seja exclusiva, isso pode gerar algum tipo de conflito? O fato de o registro não ser definitivo ou exclusivo não é determinante para a escolha da marca, mas você precisa estar ciente de que, ao escolher uma franquia com este tipo de pendência, estará sujeito a mudanças no futuro.

### 6.5. Já foi cliente? Se sim, gostou?

Em qualquer segmento é preciso observar se você gostou do atendimento, bem como observar como os franqueados atuam e se o negócio é mesmo interessante para você. Uma pesquisa de campo pode ajudá-lo também neste requisito.

### 6.6. Qual é a visibilidade da marca?

Todo mundo quer investir em uma marca reconhecida no mercado, mas é preciso analisar se a sua região já está tomada por várias unidades da franquia em que pretende investir ou se este local comporta uma unidade desta franquia. Às vezes, você está pleiteando investir num negócio com um apelo mais popular, numa área de maior poder aquisitivo ou vice-versa. E isso pode ser um problema para o negócio, apesar da visibilidade da marca.

Numa outra frente, existem muitos empreendedores que optam por crescer junto com uma marca que está em formação e isso também é interessante, porque o franqueador está mais disposto a ouvir os franqueados para que se desenvolvam juntos.

### 6.7. Você se sentirá bem representando esta marca?

Analise se você pode se apaixonar pela marca da mesma forma que o fundador/CEO. Pondere se trabalhar com aquela marca lhe proporcionará bem-estar e se haverá identificação com a missão da empresa. Como o franchising prevê uma relação de longo prazo, reflita se você se vê atuando junto a franquia escolhida daqui cinco, dez anos.

### 6.8. Tatuaria a marca?

Estamos falando no sentido figurado, mas temos casos extremos em que empreendedores tatuam em seu corpo a marca para a qual trabalham. Isso tem a ver com paixão pela marca. Para isso, é preciso ter muito orgulho de representá-la. Sempre digo que mais importante do que tatuar na pele é tatuar no coração, pois assim você tem mais possibilidades de dar certo como franqueado.

### 6.9. Está disposto a fazer a marca crescer?

Se você optar por uma marca recém-lançada no franchising, precisa saber que o negócio tem o tempo dele para deslançar e que você fará parte deste processo, com todo ônus e bônus que esta posição pode proporcionar.

### 6.10. A marca já está estabelecida em sua região?

A resposta depende muito da visão pessoal sobre o posicionamento da marca. Às vezes, o empreendedor tem a percepção de que a marca está consolidada em determinada região, mas ninguém a conhece. Este não é, por si só, um requisito para inviabilizar o negócio, mas pode exigir um trabalho mais ostensivo e com um tempo de maturação maior do que o imaginado.

### 6.11. Como a marca pode fazer a diferença?

Fazer a diferença está relacionado à cultura da empresa. Se a empresa tiver uma cultura muito bem estabelecida, se estiver em crescimento, que são aspectos preponderantes, pergunte-se também se faz sentido o que está por trás dessa marca. Fazer a diferença é algo que leva as pessoas prestarem uma atenção maior na marca.

### 6.12. A marca possui fãs?

Verifique qual é o tipo de seguidor que a marca possui. Os seguidores estão contentes ou descontentes com os serviços ou produtos oferecidos? Lembre-se de que você deve trabalhar não apenas para conseguir clientes, mas para ter fãs do seu negócio. Os franqueados são fãs da marca? Se a resposta for positiva, trata-se de uma boa marca.

### Entrevista: João Baptista Silva Júnior

João Baptista é graduado em administração de empresas pela FAAP e diretor de franquias do Rei do Mate, a maior rede de chás mate do Brasil e a segunda maior rede de cafeteria do país. É coordenador da Comissão Setorial da Rede de Foodservice da ABF, diretor conselheiro da ANR Associação Brasileira de Restaurantes, professor no MBA de Gestão de Franquias, da FIA Provar, núcleo varejo, e instrutor habilitado da ABF do curso Avançado de Franchising e sócio-diretor da JB&S Consultoria de Gestão.

Tem 24 anos de experiência em franchising, atuando como executivo de empresas, participando do processo de fortalecimento, desenvolvimento e profissionalização deste segmento no Brasil. Na ABF contribuiu também como membro da comissão de ética de 1992 a 1995 e como diretor de cursos e eventos por cinco gestões (período de 1996 a 2009), sendo responsável, entre outros feitos, pela criação do CAF (Curso Avançado de Franchising) e do primeiro MBA de gestão de franquias em parceria com a Fia/Provar.

Nesta entrevista ele fala sobre a importância de o empreendedor identificar-se com a marca com que pretende trabalhar e sobre a necessidade de alinhar as expectativas entre franqueado e franqueador antes de assinar um contrato de franquia.

### 6.13. Qual a análise o empreendedor deve fazer para ter certeza que possui identificação com a marca da franquia escolhida?

Quando pensamos num modelo de negócio do sistema de franchising, também temos que pensar nele como um negócio independente. Os fatores de sucesso de uma operação, própria ou franqueada, são comuns. Você precisa ter, antes de mais nada, uma marca forte e a propos-

ta de entrega de produtos que tenham percepção de valor. A grande questão, neste caso, é enxergar o momento daquela marca, fazendo obviamente uma análise da situação do mercado. Temos exemplos de grandes marcas que tinham uma penetração incrível, que são lembradas até hoje, mas que acabaram não dando certo. A Pakalolo, marca de roupas que foi sucesso entre os jovens no final dos anos 1980, foi um desses casos. Ela está no inconsciente de seu público consumidor até hoje; o problema não estava na marca.

Você pode construir uma marca forte; porém, a entrega do seu produto ou serviço tem que estar conectada também com o momento econômico, com as tendências do mercado. Antes de mais nada, quando nós falamos de business, negócio, estamos falando de geração de caixa futuro. E quando vamos investir, precisamos refletir sobre onde aportar esse capital. Posso investir em títulos do Governo junto a uma instituição bancária que tem uma taxa de remuneração, para citar uma possibilidade, ou aplicar este dinheiro num empreendimento. Neste cenário, tenho que considerar a taxa de retorno deste investimento. A questão toda é se o posicionamento da marca está convergente com o modelo do negócio no momento.

Hoje os modelos de negócios estão passando por uma fase de reflexão sobre a sua forma de comercialização. Isso quer dizer que a maneira do consumidor adquirir um produto ou serviço está mudando. Os modelos de negócios estão mudando, e temos um segundo fator: qual é a capacidade da sua empresa, do seu modelo de negócio, de se ajustar a esta realidade?

Acredito ser importante fazer uma análise muito apurada do modelo da operação, que vá além da questão da identificação. Podemos nos identificar muito com uma marca que, infelizmente, não tem esta capacidade de geração de caixa futuro.

### **6.14. As aptidões individuais do empreendedor devem ser consideradas? Elas podem impactar no sucesso do empreendimento?**

Esse é um outro aspecto que também vai impactar nos resultados. Estamos falando de algumas coisas importantes. Uma é a força da marca –

não adianta você ter um bom produto, um bom serviço, se o consumidor não consegue perceber o valor da marca. Você pensa: este produto ou serviço é legal, mas a marca não consegue transmitir estes atributos. Aí você não tem nada. O posicionamento da marca precisa ser bem construído, atrelado a uma proposta de entrega de produto, serviço e de percepção de valor aos seus clientes.

Outro aspecto é que este modelo de negócio, este canal de distribuição de produto ou serviço, tem que estar atrelado com a viabilidade de geração de caixa futuro.

Até agora estamos falando do negócio em si. Outra análise é sobre as questões pessoais, as habilidades, as competências do indivíduo. Obviamente, em cada modelo de negócio, para cada tipo de situação, você tem realidades diferentes. Vou dar um exemplo claro que serve de referência de mercado. Nós temos grandes marcas hoje no segmento ótico. Podemos citar uma rede de sucesso como as Óticas Carol e outra como a Chilli Beans. As duas estão no mesmo segmento. Mas veja a diferença do perfil do franqueado. Eles têm características pessoais, propósitos diferentes. Mas a habilidade, a competência da gestão tem que ser parecida. O que muda é a forma de entrega. São exemplos de duas marcas, do mesmo segmento, mas com posicionamento e pessoas de perfis completamente diferentes. Não dá para apenas gostar de mate, de chocolate, de café. Não basta apenas se identificar com a marca, você tem que ter outras habilidades e competências para ser um bom gestor do negócio.

O fator do sucesso está muito atrelado ao perfil do franqueado. Num processo de seleção, o empreendedor deve analisar a qualidade do negócio, o resultado. Mas para minimizar os riscos, ele também deve escolher uma marca com a qual ele tenha uma melhor identificação. O mais difícil é justamente o soft skill (habilidades comportamentais, competências subjetivas difíceis de avaliar), que está mais relacionado ao comportamento. Obviamente, cada franquia tem uma habilidade, uma capacidade diferente e um ponto forte de transferência deste know-how. Cabe ao candidato identificar. Ele não pode jogar toda esta responsabilidade para o franqueador. Cada um tem uma personalidade distinta, pontos fortes e fracos que devem ser considerados na hora de escolher a franquia em que pretende investir.

### **6.15. Uma marca forte é capaz de garantir o êxito de uma franquia?**

Só a marca, não. E aqui cabe um alerta importante: uma boa marca, um bom sistema de franquia, que funcionou para um perfil de empreendedor, conforme conversamos na pergunta anterior, não é garantia de que vai funcionar para o outro.

### **6.16. Uma franqueadora com plano de marketing ostensivo dispensa o franqueado de preocupações com ações locais?**

Não; por maior que seja o esforço do franqueador, nunca vai ser suficiente. A obrigação do marketing local é do franqueado. Cabe ao franqueador promover condições e oferecer suporte para que o franqueado, na ponta do processo, possa ter uma uniformidade de comunicação, peças de marketing e conteúdo para desenvolver suas ações e trabalhar.

Eu tenho certeza de que, cada vez mais, com as mídias, com as redes sociais, cabe a cada franqueado se relacionar melhor com a comunidade na qual está inserido. O investimento neste marketing digital hoje está no cerne do sucesso e depende da capacidade, da habilidade do franqueado de agir. Isso é uma coisa que mudou. Hoje há necessidade de relacionamento na sua comunidade, no seu grupo, nas redes sociais. Só que o franqueador tem que oferecer as condições necessárias para o franqueado, que, por sua vez, tem que ter regras bem estabelecidas. Não estou jogando a responsabilidade do marketing apenas para o franqueado, não é isso. Mas cada franqueado, atuando na ponta, precisa utilizar a sua criatividade para se relacionar melhor com a comunidade, criando este poder de penetração, para poder vender mais.

### **6.17. O marketing socioambiental é um diferencial importante para o fortalecimento de uma marca? O franqueado também precisa conhecer e se identificar com estas ações?**

É fundamental. O que acontece hoje é que o marketing digital traz uma nova forma de se relacionar com o consumidor. Ao mesmo tempo em que você fica mais próximo dele, ele também participa mais da construção da marca. O consumidor tem um poder muito grande. Então, você tem que estar engajado com a expectativa deste.

Tudo que você faz em termos de engajamento da sua marca tem um retorno muito rápido, para o bem e para o mal. Um posicionamento que

não esteja adequado ao público com o qual o franqueado está se comunicando pode ser fatal e cada vez mais esse público tem consciência deste poder. E como eu consigo fazer o consumidor participar do meu sucesso, viver a história da minha empresa? Fazendo, por exemplo, com que ele visite suas redes sociais e viva uma experiência de consumo, interaja. Isso já faz parte do nosso dia a dia. Estamos inseridos na realidade da vida do consumidor. Eu acho que este é o grande papel das marcas. Aí, obviamente, você tem que possuir esta proposta de entrega, evidenciar toda a sua responsabilidade social e com a sustentabilidade.

Quando falamos de sustentabilidade, isso vai além da preocupação ambiental: é como nos relacionamos com a comunidade – a qualidade do atendimento, o respeito ao próximo, a diversidade, um bom layout de loja para promover acessibilidade. São medidas que você adota, não porque a lei te obriga, mas porque é importante para o seu consumidor e ele vê isso.

O poder, hoje, de construção da marca, está nas mãos do consumidor. É preciso muito esforço, muito dinheiro, muito trabalho, para se construir uma marca. Mas se você comete um erro, pode perder muito rapidamente tudo o que você investiu. É desproporcional. Por isso, é preciso uma relação de consciência com o seu consumidor. O erro sempre vai acontecer, faz parte. O diferencial está em como você vai lidar. E se, neste momento de crise, você não tiver a confiança do consumidor, da marca, do seu posicionamento, você estará com um problema muito sério.

### **6.18. Além de se identificar com a marca, é preciso ter identificação com as pessoas que estão por trás dela?**

Esse é outro aspecto que eu acho importante destacar quando estamos discutindo a identificação com a marca. Tanto a pessoa física quanto a pessoa jurídica têm uma identidade própria, uma personalidade. Nessa entrevista citei o exemplo da Chilli Beans, que se relaciona com um público mais jovem, descolado. Assim como outras franquias, ela tem a sua identificação enquanto marca, que é muito importante. Mas para atuar dentro deste negócio é preciso que você também tenha uma identificação com as pessoas, com quem está por trás da construção desta marca, com os indivíduos que a representam e, mais do que isso, com o modo que eles estão posicionados em relação ao futuro.

O sucesso de uma marca hoje não assegura êxito a longo prazo. Não adianta você ter uma franquia que hoje possui os melhores manuais do mundo, se ela não normalizar continuamente seus aprendizados. Será que aquele manual vai servir para amanhã? Como é o posicionamento desta marca em relação ao meu modelo de negócio, às tendências de mudança do varejo, do futuro? Meu consumidor é aquele que está se renovando ou é aquele que está morrendo?

Eu estou dizendo isso porque existem muitas oportunidades. Antigamente, uma marca consolidada, grande, tinha o poder proporcional ao seu tamanho. Hoje, uma marca nova que está entrando no mercado, se tiver um “bom DNA”, uma “boa alma”, pode se tornar grande e ocupar o espaço do outro. E isso é ótimo. O candidato à franquia tem que estar ciente dos riscos e pautar a sua escolha considerando também o seu perfil, o quanto está disposto a assumir os riscos. Hoje, cada vez mais, você precisa ter ousadia. Neste mundo de transformação, não dá para ficar parado, esperando. Tem que estar sempre um passo à frente. O ambiente de negócios é complexo, competitivo.

### **6.19. Qual a importância do alinhamento de expectativas entre as partes – franqueador e franqueado?**

Neste capítulo do livro, vocês questionam o empreendedor, se a identificação que ele possui com a marca que pretende adquirir é suficiente para tatuá-la em seu corpo. Acredito que esta reflexão deve ir um pouco além: você tem coragem de colocar o dinheiro da sua vida, suas economias, neste negócio? O franqueado não pode cometer o erro de acreditar que ele está pagando a taxa de franquia para jogar as suas responsabilidades com o negócio todas para o franqueador. Aí entra a questão do alinhamento de expectativas.

Num processo de seleção de franqueados bem conduzido, todos têm a sua responsabilidade. E o franqueado tem que saber que não está à procura de um emprego, entrando num negócio apenas porque foi aceito. Os dois lados precisam ser rigorosos nos critérios de seleção. É preciso ser transparente e alinhar expectativas.

Do lado das franqueadoras, também existem algumas que ainda não possuem experiência na escolha dos candidatos, porque estão começan-

do no segmento. Mesmo as franquias já consolidadas, dentro deste novo cenário, diante desta nova geração, precisam evoluir a forma de selecionar novos franqueados, ter um novo olhar para realizar esta escolha, sob o risco de selecionar parceiros equivocados para o futuro de manutenção e sustentabilidade da marca. Nós precisamos aprender a nos comunicar com este novo público e ter um novo posicionamento.

Muitas empresas, especialmente as mais tradicionais, têm o “DNA analógico num mundo digital”, e já existe o perfil do franqueado alinhado com este mundo digital. Esta é uma diferença muito importante. Quando este franqueado escolhe uma empresa tradicional pode haver uma desconexão. Isso precisa ser bem avaliado. Mas não quer dizer que os valores estejam mudando. Você não altera valor, essência. Você vai mudar a forma de se posicionar. Cada um tem que assumir o seu papel, saber dividir as responsabilidades.

Antigamente as franqueadoras também eram mais centralizadoras. Elas escolhiam o franqueado e ele tinha que agir de acordo com as suas determinações. Hoje, quanto mais este empreendedor questionar, mais ele vai promover a reflexão e contribuir para a melhoria do processo. Inibir este tipo de conduta, porque é mais fácil de administrar, é jogar contra a marca, é perder um diferencial competitivo. Porém, o franqueado precisa saber se a marca é aberta ao diálogo; do contrário, certamente surgirão conflitos.

# Capítulo 7

## Cultura empresarial

*“O sucesso de uma rede de franquias se baseia no que eu chamo de ‘os 3 Cs’. O primeiro é a confiança entre o franqueado e franqueador. O segundo é complementaridade, que é quando as partes se conhecem e entendem o seu papel. E o terceiro é a convergência entre franqueadores e franqueados, em relação à missão, à visão e aos valores da empresa.”*

André Friedheim



Cultura empresarial é a essência do negócio. É o conjunto de normas e princípios que representam o propósito e a identidade de uma organização, onde estão inseridos conceitos estratégicos definidos como missão, visão e valores, norteadores da gestão da empresa, alinhando seus setores e promovendo o comprometimento interno e externo com o negócio. São diretrizes que devem ser compartilhadas e disseminadas por toda a organização e seu público.

A cultura da empresa também representa como os colaboradores engemam e vivem a missão do negócio. O propósito de uma companhia é fundamental e deve ser digno para motivar todos os participantes a segui-lo, inclusive os franqueados. No franchising, a cultura empresarial é a principal ferramenta de engajamento de todos os envolvidos na operação.

## Checklist sobre a cultura empresarial

### 7.1. Você conhece a cultura empresarial da franqueadora?

Um dos primeiros passos do empreendedor é conhecer a cultura empresarial da franqueadora. A missão, a visão e os valores estão alinhados às suas crenças?

Muitas pessoas não dão a devida importância a estes conceitos, mas a cultura empresarial é o alicerce de um empreendimento. É o coração do negócio. Mas atenção: não deve ser apenas um quadro afixado na parede. Todos devem conhecê-la profundamente, inclusive os franqueados.

### 7.2. A franqueadora tem uma missão claramente definida e difundida por toda a rede?

A missão é aquilo que faz a empresa se manter unida, que motiva todos a remarem para um mesmo lugar e faz dos clientes sua razão de existir. A missão pressupõe uma relação igualitária entre franqueador, franqueado e clientes. Não adianta ter uma relação comercial se o objetivo não for comum às partes.

É importante o empreendedor entender que a missão deve estar muito viva na cultura empresarial para que o negócio funcione. É algo

que tem que ser assimilado e compreendido pelo franqueador, franqueado e colaboradores.

### 7.3. E a visão, é divulgada e compreendida por todos os agentes envolvidos?

A visão é como a empresa se vê a curto, médio e longo prazo. Principalmente a longo prazo, porque esclarece onde a empresa pretende chegar, tornando mais fácil alcançar seu objetivo. Com isso, é possível manter o foco da empresa em um único ponto, sempre levando em consideração o conjunto franqueador-franqueado-cliente. Assim como a missão, a visão tem que estar sintetizada numa frase que transmita onde a empresa pretende chegar.

Vale ressaltar que visão e missão podem ser alteradas ao longo da existência da empresa, desde que esta mude também. Um exemplo é uma empresa que trabalhava com um ponto físico e, em determinado momento, decide investir apenas em negócios on-line. A sua missão e a sua visão precisam ser atualizadas.

### 7.4. E quanto aos valores?

Os valores são considerados os sustentáculos da missão e da visão da empresa, pois são características que a definem, e devem ser divulgados sempre e por toda a base de treinamento. É pautada nesses valores que a organização vai trilhar para concretizar os preceitos estabelecidos na missão e na visão do negócio.

Não há um número mínimo ou máximo de valores, tudo depende das particularidades da empresa e do segmento. O gigante Grupo Pão de Açúcar, por exemplo, tem apenas cinco: humildade, disciplina, determinação, garra e equilíbrio.

### 7.5. A cultura da empresa está amplamente estabelecida?

Quem está em busca de uma franquia para empreender tem que analisar se as pessoas envolvidas com a marca vivem a cultura empresarial ou se ela está definida apenas no papel. Se você não perceber claramente a cultura empresarial de uma franqueadora, deve ficar atento para não cair em uma armadilha.

### 7.6. Como é divulgada?

A cultura empresarial deve ser encontrada facilmente no site, no manual do franqueado, além de ser abordada nos encontros, presenciais ou on-line, promovidos pela franqueadora. Quando estiver em busca de uma franquia, fique atento: a cultura empresarial está no material de divulgação ou está apenas emoldurada?

### 7.7. Os franqueados conhecem?

Havendo interesse em uma franquia, o empreendedor deve perguntar aos franqueados sobre a missão, a visão e os valores da empresa e se estes preceitos são divulgados. Não se preocupe, porque você terá contato com os franqueados para tirar estas dúvidas – antes do negócio ser fechado é fornecida uma listagem de franqueados, inclusive dos que deixaram a franquia nos últimos doze meses. Atenção: este contato é imprescindível. São pessoas, empreendedores, que estão vivenciando o cotidiano do negócio e podem ajudar a esclarecer questões importantes.

### 7.8. É simples e aplicável?

Analise se a cultura empresarial segue um raciocínio uniforme. Mais uma vez, é preciso enfatizar que a cultura empresarial não deve ser apenas pró forma, ela precisa estar incorporada no dia a dia de todos e refletida em todas as ações da organização.

### 7.9. Você se identifica?

Você pode achar a missão de uma franquia bonita, a visão boa, estar tudo em harmonia com o que a franqueadora prega, mas será que você está interessado naquela cultura empresarial? Ela é convergente com suas crenças, seus valores éticos e morais?

É necessário se fazer esta pergunta, porque é preciso que se sinta bem com sua franquia, além de refletir sobre como este negócio se encaixará em sua vida e na de sua família, já que o envolvimento da rede de apoio é um dos requisitos fundamentais para o sucesso do empreendedor.

É comum também que o franqueador, durante as entrevistas com o candidato a franqueado, observe o seu nível de identificação com relação aos valores, a visão e a missão da empresa. Afinal, trata-se de um processo bilateral.

### 7.10. Carrega DNA vencedor?

A análise que você fez da cultura empresarial da franquia mostra que ela está no caminho certo? Ela tem algo que a impulse para um objetivo digno? A empresa promove o sucesso dos clientes e dos franqueados? É competitiva? Se as respostas forem positivas, esta empresa já carrega o DNA vencedor.

### 7.11. A franquia preocupa-se com os clientes?

Lembre-se de que a missão não pode contemplar apenas o franqueador e o franqueado, ela precisa chegar aos clientes. A organização, na verdade, precisa ter como foco primordial os clientes, o consumidor final e estar focada na realização dos seus desejos.

## Entrevista: André Friedheim

Friedheim assumiu a presidência da ABF no início de 2019. Antes, já tinha passado pelos cargos de vice-presidente e diretor internacional. Com 30 anos de experiência em franchising, Friedheim também é sócio-diretor da FRANCAP, assessoria especializada em franquias e redes de negócios e master franqueado Café do Ponto e Casa Pilão. É formado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. É professor da FIA/USP e diretor da SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), além de membro do Conselho de administração de quatro outras empresas.

Em nossa entrevista, André Friedheim fala dos aspectos relacionados a cultura empresarial dentro do segmento de franquias.

### 7.12. Qual a importância de uma cultura empresarial bem estabelecida para o sucesso de uma rede?

O sucesso de uma rede de franquias baseia-se no que eu chamo de os “3 Cs”. O primeiro é a confiança entre as partes, franqueado e franqueador, os dois caminhando juntos pelas melhores práticas. O segundo é o que eu denominei de complementaridade. É quando as partes se conhecem e entendem o seu papel dentro de um processo de franquias. Eu, como franqueador, sou aquele que cuida da marca, da estratégia, do marketing etc. E o franqueado, lá na ponta, é quem lidera a sua equipe,

negocia com os fornecedores (depois que o franqueador já abriu esta frente), entre outras atribuições. E o terceiro é a convergência entre franqueadores e franqueados em relação à missão, à visão e aos valores da empresa. Se eu não tiver a confiança, a complementaridade e a convergência de valores, talvez esta rede não dê certo.

### **7.13. Identificação apenas com a marca e não com a cultura empresarial da franqueadora é suficiente para uma parceria bem-sucedida?**

No franchising é preciso ter uma visão de longo prazo. Se eu não me identificar com a cultura do franqueador, talvez eu não consiga ter um negócio também de longo prazo. Posso me frustrar e ter que sair do negócio. Quando você tem um emprego, se você não se identifica com a cultura da empresa, por exemplo, pode pedir as contas, procurar uma outra oportunidade. Quando você investe numa franquia, coloca dinheiro e expectativas no negócio. O processo de compra mexe com a família toda. Não é uma decisão individual. O franqueado, muitas vezes, passa a trabalhar de sábado e domingo, o que às vezes não acontecia. À noite, no final do expediente, ele vai estar tomado por preocupações. Algumas pessoas, neste processo decisório, tendem a ser mais racionais, querem analisar contas, números, saber a expectativa de retorno do capital, e quando se deparam com pontos como a cultura empresarial, fecham os olhos para este ponto e pensam que se adaptarão. Talvez realmente façam isso e aguentem um, dois anos, mas e depois?

Quando eu falo de cultura empresarial tenho que entender o longo prazo, que eu farei parte de uma rede, trabalhando por uma marca e eu preciso saber se eu compactuo ou não com as atitudes, com as metas, com a forma de se expor, de falar com a sociedade e com a própria rede. Então a dica que eu dou para quem deseja empreender no segmento de franquias é sempre esta: nunca pensar numa franquia no curto prazo sob qualquer aspecto, seja financeiro, cultural, jurídico ou outro.

### 7.14. Como o empreendedor pode avaliar se esta cultura empresarial está, de fato, convergente com o que ele acredita?

A vantagem de uma rede de franquias é que o empreendedor tem acesso a uma grande quantidade de informações antes de fechar negócio, como a Circular de Ofertas, por exemplo, e tem ainda a oportunidade de conversar com franqueados que já estão operando. É importante questioná-los sobre o negócio, a rentabilidade, os serviços que o franqueador presta ao franqueado, entre outros pontos, e também sobre a cultura da empresa, se ela se reflete na prática do negócio.

# Capítulo 8

## Operação própria

*“Uma das utilidades da operação própria é servir como unidade para testes, inovações e experimentações; no entanto, de acordo com a maturidade do negócio, este tipo de ação também pode ser desenvolvida em parceria com franqueados em suas unidades.”*

Arlan Roque



Ter uma operação própria significa que o franqueador já trabalhou efetivamente à frente do negócio e tem na bagagem a vivência do cotidiano enfrentado pelo franqueado, permitindo, assim, que compartilhe conhecimentos práticos adquiridos antes de iniciar a expansão através do franchising.

## Checklist sobre ter uma operação própria

### 8.1. A marca tem uma unidade própria ou já operou uma?

Ter feito o próprio negócio acontecer de fato, antes de expandir para uma rede, é muito importante, visto que a experiência conta muito na hora de orientar os franqueados. É claro que existem empresas sérias no ramo do franchising que não possuem unidade própria. Se este for o caso, analise os cases de sucesso de franqueados que já estão na rede. Avalie esse histórico em conjunto com outros fatores, como: experiência da marca e idoneidade dos sócios.

### 8.2. A franqueadora possui uma experiência considerável?

Franchising é criar cases de sucesso e fazer com que as pessoas tenham um exemplo vencedor a ser seguido. Portanto, a experiência conta muito. Antes de escolher uma empresa, avalie há quanto tempo ela está no mercado e se há cases de sucesso entre seus franqueados. Este êxito deve ser reconhecido – é um indicador que baliza os resultados da franqueadora e indica se ela foi relevante e se pode ser apontada como uma experiência positiva dentro do setor.

É interessante também analisar os profissionais que estão envolvidos na operação da rede de franquias. Profissionais experientes podem suprir as dificuldades de não ter um amplo know-how dentro do segmento.

### 8.3. A marca era bem-sucedida antes do franchising?

No caso de a franqueadora ter iniciado como uma unidade própria, verifique se a marca já era bem-sucedida no setor antes de aderir ao modelo de franquia. É um item obrigatório que ela tenha obtido êxito na atuação solo e que esta seja a principal motivação para a transferência do know-how conquistado, permitindo, assim, que outros empreendedores compartilhem deste sucesso ao evoluir para o franchising. Caso contrário, é melhor ficar atento.

### 8.4. Qual a rentabilidade da unidade própria?

Se a rede possuir uma unidade própria ativa, observe como são a atuação, a operação e a rentabilidade. A ideia do franchising é multiplicar operações bem-sucedidas e rentáveis.

Caso a franqueadora não possua unidade própria em operação, busque essa informação junto a outros franqueados. Levante os custos de operação e o faturamento real. Procure saber como os franqueados operam e qual é a estrutura necessária de funcionários. Tudo isso o ajudará a analisar os custos totais e o lucro por unidade. Este tópico será abordado mais profundamente em um próximo capítulo.

### 8.5. Qual a experiência do franqueador?

Muitas vezes, a franqueadora pode não ter operado uma unidade própria. Porém, tanto o diretor da empresa, como o time de colaboradores, já atuou no segmento e possui larga experiência. Se este for o caso, analise de forma crítica a competência dos envolvidos.

### 8.6. A franqueadora tem mais de três anos?

Ressaltamos que a consolidação de uma franqueadora dificilmente ocorre no primeiro ano da rede. Os desafios e aprendizados são constantes e a empresa tem que ser capaz de superar as dificuldades. Quanto maior o tempo no franchising, maior será a possibilidade da empresa ser mais madura e já possuir todas as ferramentas e soluções para problemas que possam surgir. Três anos é um tempo significativo de maturação, no qual a rede, com certeza, já passou por diversas provações e adquiriu a experiência necessária para auxiliar os franqueados.

### 8.7. Possui franqueados de sucesso?

Observe qual é a porcentagem de franqueados que faturam bem em relação aos que ainda possuem uma operação deficitária. Verifique, também, quanto tempo o franqueado que está em uma boa situação levou para atingir este patamar e se os demais já atingiram esta marca ou se ainda estão na fase de maturação do negócio.

O fato de ter franqueados de sucesso demonstra que a empresa possui conhecimento suficiente e consegue transmiti-lo de uma forma satis-

fatória e não vende apenas uma ilusão. Afinal, há pessoas que faturam – e bem – com a operação.

### **8.8. A região da operação própria é parecida com a sua?**

Avalie se a região onde está situada a unidade própria da marca é parecida com a que pretende atuar. Isso servirá para balizar a probabilidade de sucesso. Analise se o público-alvo é semelhante e se o ponto onde pretende se instalar é parecido. Casa não haja uma operação própria da empresa como parâmetro, use a unidade de um franqueado.

Para se ter uma ideia, no quesito “público-alvo semelhante” você deve levar em conta as pessoas e suas rendas, costumes e faixa de preço do produto/serviço compatível com estes fatores. Já quando o assunto é o ponto, é preciso estar ciente de que há diferenças entre unidades instaladas em shoppings e na rua, que vão além da quantidade de transeuntes que passam pelo local. Porém, é sempre importante pesquisar se há algo que motiva a circulação dos possíveis clientes no entorno do ponto escolhido.

### **8.9. O know-how da rede é baseado em experiências práticas?**

É relevante obter informações sobre a experiência prática dos diretores e consultores responsáveis por atender os franqueados. Verifique, também, quais resultados esses profissionais já geraram para eles próprios e dentro do segmento de franquias. Ter conhecimentos apenas teóricos, acadêmicos, podem não gerar efeitos positivos na prática.

Conheça os profissionais que integram o time que a franqueadora montou para transferir o conhecimento e confirme se são pessoas que, de fato, conseguirão auxiliá-lo em uma dificuldade na prática da operação.

### **8.10. O know-how é duplicável?**

O know-how da rede deve ser transferido de maneira simples. Isso significa que a metodologia adotada pela empresa deve possibilitar que uma pessoa sem experiência no ramo consiga realizar as ações sugeridas pela franqueadora. Por isso, ao realizar o treinamento oferecido para iniciar a operação, não saia com dúvidas e compreenda tudo que é necessário para colocar as informações em prática e iniciar os trabalhos.

Observe ainda se, de maneira geral, a rede segue o mesmo padrão. O know-how deve ser aplicado em toda a rede de maneira objetiva e uniforme. Por

isso, visite alguns franqueados, faça pesquisas na internet e confira se a filosofia da franqueadora está presente em todas as unidades. Se a resposta for positiva, é uma evidência concreta de que o know-how foi duplicado de maneira eficiente

### 8.11. As inovações são implantadas em unidades-pilotos?

Você sabe o que é inovação? Inovar no franchising é fazer mais, melhor, mais rápido e de forma mais econômica. Tenha isso em mente e considere como um ponto positivo a franqueadora que busca inovações.

Caso a rede possua alguma unidade-piloto, analise se ela serve como base para implantar as inovações antes que elas virem uma regra para toda a rede. Isso significa que a franquia as testa antes de replicar alterações definitivas. Este cuidado garante que as novidades implementadas na rede funcionarão de forma mais eficiente.

Como franqueado, você deve estar consciente que precisa estar aberto a receber direcionamentos e implantar novidades, desde que façam sentido para a realidade do seu negócio.

## Entrevista: Arlan Roque

Especialista em franchising, com quinze anos de experiência no segmento e atualmente gestor de expansão em franqueadora líder do segmento de chocolates finos, com mais de 2.200 unidades no Brasil, graduou-se em Administração de Empresas com pós-graduação em Administração Hoteleira, MBA em Gestão de Franquias pela FIA/USP e especialização pela Franchising University-Grupo Cherto. É embaixador do GEF (Grupo de Excelência em Franquias) do Conselho Regional de Administração de São Paulo, mentor voluntário do Projeto Joule (apoio em desenvolvimento de carreira de jovens profissionais) e instrutor homologado da ABF (Associação Brasileira de Franchising), além de autor de livros e colunista sobre temas ligados ao franchising.

### 8.12. Uma franqueadora precisa, necessariamente, possuir unidades próprias?

A legislação brasileira não obriga o franqueador a ter unidades próprias; no entanto, penso que mais que uma questão de legislação, há uma questão prática, afinal, quem decide empreender pelo sistema de franquias tem como uma das expectativas receber know-how do franqueador escolhido.

Uma das formas de este franqueador ter adquirido know-how é justamente através da operação de unidades próprias. No entanto, este franqueador também pode ter adquirido essa experiência profissional ao longo de sua carreira antes de se tornar franqueador ou, ainda, tido operações em unidades próprias no início e, em algum momento, tomado a decisão de vendê-las para franqueados, o que não o desabona como franqueador.

Uma das utilidades da operação própria é servir como unidade para testes, inovações e experimentações, mas, de acordo com a maturidade do negócio, este tipo de ação também pode ser desenvolvida em parceria com franqueados em suas unidades.

### **8.13. A concorrência, eventualmente gerada por unidades próprias, não pode ser desleal com os franqueados?**

O franqueador, quando toma por decisão a abertura de operações próprias, deve ter em seu plano de negócios a análise da fatia de mercado que é ocupada pelas unidades franqueadas na região e o quanto de impacto pode provocar uma unidade própria. Atuar sem essa análise permite o risco de insatisfação e eventuais conflitos junto à rede. Mesmo que nos locais onde estejam a operação própria e a franquia haja plena percepção de ausência de concorrência ou divisão de mercado, é adequado que o franqueador possua embasamento técnico para mitigar possíveis conflitos junto aos seus franqueados.

Se for caracterizada concorrência com a rede franqueada, isso pode ser visto como deslealdade pelos franqueados e por candidatos que estão em pesquisa de um novo negócio.

### **8.14. Ao aderir a uma franquia em início de expansão, quais cuidados os franqueados devem tomar?**

Ao entrar em um negócio novo no sistema de franquias, o franqueado abre mão de um sistema consolidado com um determinado número de franqueados, que também contribuem para o know-how desse negócio. Em contrapartida, a tendência é ser um negócio com potencial para que o franqueado cresça junto com o franqueador e aproveite as melhores oportunidades justamente por estar no estágio inicial.

É preciso ter consciência de que por estar em estágio inicial, a marca (salvo uma marca já existente e consolidada que resolve iniciar o processo

de crescimento por franquias) ainda está em desenvolvimento, em fase de ganho de mercado e, ainda com muitas experimentações, na prática, no dia a dia do negócio, muita coisa nova tende a surgir.

É recomendável que o franqueado conheça e converse diretamente com o dono da marca. Negócios que estão no início permitem que isso aconteça, já negócios grandes e consolidados podem não permitir, ou mesmo não haver uma proximidade com o fundador. Além disso, mesmo que no início, se a franquia possui outras unidades franqueadas em operação, é fundamental conversar com quem já está na rede, aplicando os devidos filtros ao que se ouve, tanto nos extremos positivos quanto nos extremos negativos.

Se possível, realize sua própria pesquisa de mercado para alinhar expectativas junto ao que o franqueador lhe oferta em relação a um potencial de faturamento e mercado. Também é interessante que o futuro franqueado, além de estudar em detalhes a Circular de Oferta, analise o histórico de comportamento empresarial do fundador da marca.

### **8.15. As unidades-piloto, onde a franqueadora testa suas inovações antes de disponibilizá-las para os franqueados, são um diferencial importante?**

São, sim, sem dúvida, lembrando de que essas unidades podem inclusive ser operações franqueadas. São locais onde é possível obter métricas, perceber o cliente final, acertar e errar antes de lançar determinado produto ou serviço no mercado.

### **8.16. O sucesso de unidades próprias é suficiente para garantir o êxito no segmento de franchising?**

Definitivamente não. Uma parte do sucesso da unidade própria está ligada ao produto ou serviço que o franqueador oferecerá, à força da marca, à competitividade e com a relação custo x benefício, junto ao consumidor final. Quando vamos para o universo do franchising, é necessário que se enxerguem a dimensão humana que envolve esse sistema de negócios, o perfil do franqueado que estará alinhado ao “way of life” do franqueador, a capacidade deste de ver sua marca sendo cuidada por outra pessoa, a resiliência necessária ao conflitos que surgirão e a capacidade de liderança junto à rede.

## Capítulo 9

# Plano de negócio

*“O plano de negócios é uma ferramenta que vai ajudar a minimizar erros e problemas porque ele permite olhar para o mercado de forma estruturada.”*

Décio Pecin



O Plano de Negócio é um documento que mostra as diretrizes da franquia, como análise de custos, previsão de receitas, pesquisas de mercado e análise de concorrentes. Ele dará a você uma visão geral e ampla do negócio. Um plano de negócio bem estruturado vai ajudá-lo a identificar e restringir os erros ao papel, evitando que sejam concretizados na prática, por falta de análise. Obviamente, o planejamento não elimina os riscos, mas diminui as incertezas atreladas ao negócio. Algumas franquias costumam entregar um modelo pronto, mas este é um documento que deve ser desenvolvido pelo próprio franqueado, de acordo com a realidade da sua unidade.

## Checklist sobre plano de negócio

### 9.1. A franqueadora permite que você faça um Plano de Negócio?

O Plano de Negócio deve ser entregue pela empresa escolhida no início do seu estudo de mercado para aquisição de uma unidade franqueada. Isso permitirá que você faça uma análise completa dos seus concorrentes e de todos os pontos do negócio e, assim, forme uma visão completa da marca, ou seja, conheça todos os detalhes que envolvem a operação nas diversas áreas, como marketing, vendas, financeiro, produção etc.

Caso a franqueadora não possua ou forneça um Plano de Negócio, você pode optar pelo modelo Canvas Business Model (Modelo de Negócio Canvas) e montar o seu próprio plano para analisar todos os pontos-chaves. Esta é uma ferramenta fundamental para o sucesso do negócio.

### 9.2. Tem estudo de mercado?

Fazer um estudo de mercado não tem segredo: é botar a mão na massa. Saia em campo e pesquise informações sobre a região a ser atendida. Analise estudos demográficos e o ponto onde pretende atuar e faça contagem de público. Caso a opção seja por uma franquia no modelo home based (em casa), faça uma pesquisa direta com o público-alvo que consumirá seu produto.

Fazer um estudo de mercado nada mais é do que respeitar o seu próprio capital, já que você analisará previamente a segurança do seu investi-

mento. Você pode até fracassar, mas não será por motivos óbvios que poderiam ser constatados com esse estudo básico.

Se não sabe fazer essa pesquisa, busque o apoio da franqueadora e, ainda, se necessário, contrate uma empresa especializada.

### 9.3. Por quem deve ser feita a análise?

Não deixe que ninguém faça a análise por você. Essa é uma atividade que deve ser desenvolvida pelo futuro franqueado. A franqueadora pode e deve ajudar com informações da área e região pretendidas para a sua unidade, mas a pesquisa de mercado e o plano definitivo de negócios devem ser feitos exclusivamente por você. Não adianta a empresa fazer o planejamento, é você quem precisa sentir como é o mercado com o qual trabalhará.

Por isso, invista pelo menos uma semana em pesquisa de mercado. Sem dúvida, isso fará a diferença já que, através dela, pode constatar que aquele não é um produto ou serviço viável na sua região e concluir que essa não é a melhor opção de negócio. Por outro lado, se a pesquisa apontar para a viabilidade da operação, esta informação ajudará a consolidar sua decisão.

A dúvida é o primeiro passo para o fracasso. Fazer corretamente a lição de casa amplia suas chances de sucesso.

### 9.4. O Plano de Negócio é disponibilizado antes de assinar o contrato?

Pode parecer curioso, mas algumas franqueadoras só disponibilizam o Plano de Negócio após a assinatura do pré-contrato ou do próprio contrato. Veja isso como um ponto negativo para a empresa. Afinal, é importante que você esteja munido de todas as informações antes de tomar a decisão final de aquisição da franquia.

### 9.5. A franqueadora auxilia no desenvolvimento do Plano de Negócio?

Avalie o apoio prestado pela franqueadora para o desenvolvimento do seu Plano de Negócio. Como ela faz isso? Durante a realização deste trabalho, sinta como é o contato que a empresa mantém com você. Ela apenas fornece as ferramentas ou motiva para que você trabalhe no plano da unidade? A rede acompanha se você está progredindo e preocupa-se em pres-

tar auxílio ou se demonstra receosa com algumas informações que possam dificultar a venda da franquia? Isso é fundamental.

### **9.6. Quem são os concorrentes?**

Faça um benchmarking, que nada mais é do que uma pesquisa de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais. Entenda quais são os modelos que os concorrentes no segmento escolhido estão usando. Esta é uma ferramenta importante de gestão. Em seguida, avalie por que a operação de seus concorrentes é bem-sucedida. Esta análise ajudará a entender se os diferenciais competitivos da franquia escolhida serão suficientes para que você realmente obtenha sucesso. Dependendo do setor, não é com a quantidade de concorrentes que você deve se preocupar, e sim com a qualidade do produto ou serviço oferecido. Verifique qual será a sua proposta de valor e o que será oferecido como diferencial ao seu cliente para que ele opte por você a valorize a sua marca.

### **9.7. O Plano de Negócio detalha os produtos e serviços?**

Certifique-se de que o Plano de Negócio detalha exatamente como são os produtos ou serviços que serão oferecidos pela sua unidade. Você precisa saber a margem de contribuição, ou seja, qual será o lucro líquido de cada produto/serviço e o quanto isso contribuirá no pagamento dos custos fixos, e também o quanto a logística impactará no custo do seu negócio, analisando a sua região de atuação. (Falaremos mais sobre logística em um capítulo posterior). Examine ainda, qual será a mão de obra envolvida na operação. Enfim, você precisa ter, previamente, uma ideia aproximada do custo final. Só assim você conseguirá, efetivamente, entender a viabilidade do negócio.

### **9.8. O Plano detalha os custos fixos?**

Custos fixos são as despesas que deverão ser pagas mensalmente, independente do estágio e resultados da operação, tais como: aluguel, Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), condomínio e contabilidade. Se a franquia for home based (em casa), partilhe os custos de ocupação dentro do ambiente.

O detalhamento do custo fixo deve ser inteiramente informado na Circular de Oferta da franquia, mesmo que seja apenas uma base para que você possa se planejar. É fundamental que se tenha uma estimativa, dentro do Plano de Negócio, para que você formate de maneira clara qual será o resultado da unidade e se ele está dentro do esperado.

### 9.9. O plano detalha as projeções de receita?

CUIDADO, o papel aceita tudo! Desconfie de planilhas que mostram receitas crescentes de forma contínua. Isso não faz sentido no mundo dos negócios. Afinal, há uma curva de aprendizagem e de sazonalidade do negócio, fatores que influenciam a receita no decorrer da operação. Há ainda, fatores externos e ainda mais imprevisíveis, relacionados com a esfera política e econômica.

Claro que a planilha serve como base, mas é importante que você entenda que existem variações que, na maioria dos casos, tendem a ser negativas. Leve em consideração, também, que o primeiro ano de negócio é mais difícil e nenhuma planilha é capaz de superar essa dificuldade. A planilha é útil apenas para ajudá-lo a visualizar possíveis resultados.

### 9.10. E a lucratividade?

Levando em conta as projeções, considere um cenário pessimista de lucratividade. Além disso, verifique se o lucro projetado é condizente com o segmento de mercado que pretende atuar. Algumas franqueadoras, no intuito de encantar candidatos a franqueados, superestimam a lucratividade da operação, induzindo ao erro. Nesse caso, converse com proprietários de negócios similares, no mesmo segmento, e também com outros franqueados, inclusive de redes concorrentes. Assim, conseguirá ter uma visão mais clara, possibilitando uma decisão mais realista.

Quando for pesquisar a lucratividade de outras unidades, lembre-se ainda de complementar a pesquisa com outras perguntas, como: tempo de atuação da unidade, valor do aluguel, se a unidade segue todas as orientações da franqueadora, se o tempo de dedicação está dentro do indicado, entre outros. É importante identificar o equilíbrio entre os gastos e o faturamento do negócio que você pesquisa.

### 9.11. Qual é a proposta de valor?

O plano ainda deve detalhar a proposta de valor, que é aquilo que você agrega ao produto e serviço que faz o cliente valorizá-lo. São as razões pelas quais um cliente vai se interessar pelo seu produto/serviço e não pelo dos seus concorrentes. A proposta de valor é o que fará o seu negócio correr de boca em boca entre os seus clientes e potencializará os seus lucros.

Ter diferencial atualmente não é suficiente, pois muitas vezes o cliente não valoriza o diferencial. Não basta apenas ser diferente; por isso, faça uma pesquisa com seus futuros consumidores/público-alvo para saber o que é importante para eles. Não confie somente na sua intuição ou nas informações que a franqueadora fornece. Pergunte e escute com atenção e depois compare se o que os clientes potenciais responderam está alinhado com os serviços e produtos que a franquia oferece.

### 9.12. Esse Plano de Negócio será revisado?

Entenda, de forma definitiva, que o Plano de Negócio não é responsabilidade apenas da franqueadora. É um roteiro que o franqueado deve abastecer com informações sobre o seu negócio, com atualizações periódicas de todos os dados e que deve ser usado constantemente para guiá-lo na gestão do seu negócio. Por isso deve ser sucinto, de fácil revisão e atualização.

O Plano de Negócio deve ser feito no início da sua atividade, mas o alinhamento das estratégias deve ser periódico e constante. Estabeleça um prazo: mensal, bimestral, semestral ou, no máximo, anual. Trabalhar com um Plano de Negócio desenvolvido há mais de um ano significa operar fora da realidade atual do mercado.

## Entrevista: Décio Pecin

Pecin é especialista em franchising e tem sólida experiência como executivo do setor de idiomas e educação, palestrando sobre esses temas com frequência. Além de CEO no CNA, uma das maiores redes de franquia de ensino de idiomas do país, é também membro do Conselho de Associados da Associação Brasileira de Franchising (ABF). Contabilista de formação, Décio

Pecin cursou MBA em Conhecimento, Tecnologia e Inovação na FEA-USP, MBA em Gestão de Shopping Centers na FGV-SP e fez pós-graduação em Gestão Empresarial na PUC-SP. Recentemente, concluiu o curso para Conselheiros de Administração do IBGC.

### **9.13. Como o novo franqueado deve trabalhar o seu Plano de Negócios? Ele pode reproduzir, com adaptações à sua realidade, o modelo da franqueadora?**

Acho importante separar o que é plano de negócios, do que é plano de mercado. O plano de negócios é apresentado ao franqueado no momento da negociação ou logo após a entrega da circular de oferta ou da assinatura do contrato. Já o plano de mercado é como, efetivamente, esse franqueado vai atacar o mercado onde pretende atuar.

O plano de negócios envolve informações de potenciais clientes e seus perfis, de fornecedores e concorrentes. Já o plano de mercado trata mais especificamente de quem são os clientes desse franqueador e como ele pretende atuar para atendê-los, seja na prestação de um serviço ou na venda de um produto.

### **9.14. Que dica você daria para que um franqueado que está ingressando no segmento comece a trabalhar corretamente esse plano de negócios?**

Eu acho que o empreendedor, antes de se tornar franqueado de uma marca, tem um funil de decisões muito importantes que precisa percorrer até chegar ao plano de negócios. A primeira coisa que ele precisa entender é como funciona uma franquia e então decidir se opta por este modelo ou se abre um negócio próprio. A franquia é um modelo de negócio já testado, com as suas marcas já consolidadas, e a taxa de vida da franquia é superior à taxa de vida de negócios independentes. Depois de decidir pelo modelo de franquia, o empreendedor precisa escolher um segmento em que ele já tenha conhecimentos ou que esteja relacionado com algo que ele gosta de fazer. Isso minimiza muito a chance de insucesso do negócio. A partir deste momento, é importante que ele analise muito o setor que vai trabalhar, quais são as marcas e, então, escolha um franqueador.

É preciso dedicar muito tempo à escolha do setor e do franqueador, porque é como um casamento. A relação entre franqueado e franqueador é muito forte e muito importante, e a partir desse casamento quase tudo será feito a quatro mãos. Na franquia você tem claramente estabelecido o que o franqueador tem que fazer e quais as atribuições do franqueado. Mas muitas tarefas são realizadas em conjunto. O plano de negócios talvez seja a primeira das ações conjuntas. O franqueador vai indicar, no plano de negócios, informações sobre concorrentes, fornecedores etc. Ao franqueado cabe explorar o local, a área em que ele se propõe a abrir a franquia, e estudar os seus concorrentes, marcas e o perfil do público local. A partir daí, começa o trabalho em parceria entre franqueado e franqueador.

### **9.15. Abrir uma nova unidade de uma mesma franquia significa trabalhar, ponto a ponto, um novo plano de negócios?**

Eu tenho muita experiência com lojas físicas e, nesse caso, é muito importante que o plano de negócios seja remodelado. Eu sou um entusiasta de multfranqueados monomarca. Acho que o franqueado deve ter a oportunidade de expandir os seus negócios com a abertura de novas operações de uma mesma marca. A minha dica é que ele converse com o seu franqueador e redefina o plano de negócios. Hoje em dia o mercado muda numa velocidade cada vez maior. Por isso é importante que a cada novo negócio, a cada nova unidade, esse franqueado pare, estude, analise e use a inteligência do franqueador. Mais uma vez o relacionamento, o trabalho a quatro mãos, é preponderante.

Ter uma franquia é mais ou menos como criar filho. A gente que tem mais de um filho sabe que um não é igual ao outro. As franquias também não são idênticas umas às outras, embora o franqueador possa ser o mesmo. Então é importante que, para cada operação, mesmo que seja de uma mesma marca, haja muito estudo. Pode ser que elas sejam semelhantes, mas também pode acontecer de serem bem diferentes. Então é importante que tanto franqueado como franqueador estejam abertos aos sinais do mercado. São essas indicações que vão realmente ditar os rumos de cada operação, de cada unidade.

### 9.16. Um plano de negócios bem estruturado é um diferencial competitivo?

Eu não quero avaliar como um diferencial competitivo porque acredito que todos devem desenvolver o seu plano de negócio. Acredito que o empreendedor que não tem um plano inicial de negócios, que não tem informação de mercado e que não tem um planejamento estratégico, precisa ir atrás de tudo isso. Nesse caso, ele certamente vai ter que trabalhar muito mais na tentativa e erro. Na franquia, com certeza, o franqueador já experimentou o modelo, pois tem experiência. Mas é fundamental investir num plano de negócios específico daquela franquia. Eu acredito que tanto o franqueado quanto o franqueador devam estabelecer esse plano na abertura do negócio.

### 9.17. Como seguir, dentro da dinâmica do cotidiano, tudo o que está indicado no plano de negócios?

Acho importante tratar o plano de negócios como uma trilha e não como um trilho. No trilho, se você sair fora, o trem descarrilha. Na trilha, não. Você percorre e vai encontrando caminhos ao longo da jornada que facilitam vender mais e chegar a melhores resultados. Então é sempre importante estar muito atento ao mercado.

Para o novo franqueado, é muito importante utilizar a experiência do franqueador. Quanto mais experiência o franqueador tiver para indicar caminhos para o franqueado, melhor. É aí que eu falo que talvez esteja o ponto mais importante do modelo de franquias: o relacionamento aberto entre franqueado e franqueador.

### 9.18. O plano de negócios deve ser sistematicamente revisto e atualizado?

Sim, exatamente, porque o plano de negócios precisa ser elaborado a partir do mercado. Muitas vezes uma operação já madura, que foi montada tempos atrás, precisa ser revista porque há o impacto da mudança dos hábitos dos consumidores, dos concorrentes, e até as pessoas que trabalham na franquia também podem mudar de perfil.

É muito importante você sempre visitar o plano de negócios e ficar atento ao mercado. Quem dita o que pode ou não trazer mais suces-

so é, sobretudo, o mercado. A gente já vive uma realidade de mudança muito grande de hábito do consumidor, de interferência tecnológica nos negócios. A gente fala hoje de planejamento estratégico para cinco anos, mas quando você faz um planejamento estratégico de longo prazo você precisa revisitá-lo em prazos muito menores para que ele possa caminhar de acordo com o que dita o mercado. Por isso, é muito importante que o plano de negócios sempre seja revisitado.

### **9.19. Baseado em toda a sua experiência, que conselho você daria para um empreendedor que está chegando ao universo da franquia, no que diz respeito ao plano de negócios?**

Estude, estude muito, analise, dedique tempo a todas as etapas pré-operacionais, a todas as etapas de decisão, antes de abrir o negócio. Eu uso o exemplo de construir uma casa. Eu não comprei uma casa pronta, a casa em que eu moro eu construí, e uso esta experiência para a franquia. Vamos investir tempo na planta, porque depois que a casa está pronta é muito mais complicado você reformar. Então invista muito tempo na planta da casa, invista muito tempo estudando onde você vai construir, muito tempo estudando quem serão seus vizinhos. Isso serve também para o negócio. É útil, para tomar a decisão do negócio, dedicar um tempo a estudar o setor e quem são seus agentes. Depois que você escolheu a marca, passe algum tempo estudando os franqueados da marca. É muito importante que o franqueado seja um verdadeiro parceiro do seu franqueador.

O sucesso do franqueador está diretamente ligado ao sucesso do franqueado. É uma corrente, uma cadeia positiva, e o franqueador só vai ter sucesso se os seus franqueados tiverem sucesso. Eu realmente acredito que o franqueador vai fazer de tudo para que seu franqueado obtenha sucesso, e vice-versa. Então, tempo de estudo, de análise, de conhecimento, é sempre muito importante para minimizar o risco de erro.

A gente precisa ter sempre em mente que existe a possibilidade de acontecerem erros e problemas na jornada, na existência de um negócio. O plano de negócios é uma ferramenta que vai ajudar a minimizar isso, porque ele permite olhar para o mercado de forma estruturada. A

experiência que o franqueador tem é uma experiência do passado e, quando você projeta algo para o futuro, precisa se valer dessas experiências, sejam próprias, de outros franqueados ou do franqueador, para minimizar a chance de erro.

# Capítulo 10

## Custos e Lucratividade

*“Podemos perceber que os melhores franqueados têm uma gestão muito boa desta parte de custos, da parte financeira de maneira geral. Tudo tem que ser realmente muito bem calculado.”*

Adriana Auriemo Miglorancia



A princípio, todo negócio tem como objetivo a lucratividade. Mas, para se assegurar que a operação será rentável, é necessário ter uma ideia real dos custos dos produtos ou serviços, das despesas fixas e variáveis e também da lucratividade média. Sem essas informações, abrir um negócio é dar um tiro no escuro.

## Checklist sobre custos e lucratividade do negócio

### 10.1. Você conhece realmente os custos da operação?

Faça um Plano de Negócio condizente com os custos da sua região. Avalie também a concorrência local e o público-alvo. Então, com os custos operacionais e o valor de venda adequado em mãos, calcule a lucratividade do negócio e as possibilidades de retorno sobre investimento (ROI – Return On Investment).

### 10.2. Custos fixos estão detalhados?

Como mencionei no capítulo anterior, os custos fixos são aqueles que permanecem invariáveis ou têm pequenas variações durante determinado período, independente do volume da atividade, ou seja, mesmo que sua empresa não tenha produzido nada, você terá de arcar com aquele custo. É o caso do aluguel do seu ponto comercial, por exemplo. Por isso, é preciso entender quais são os custos fixos da franquia que você escolheu para formar um valor de venda do produto/serviço que seja mais adequado ao mercado e à região onde você está inserido. Peça para a franqueadora detalhar todos os custos de venda dos produtos para você saber que encontrará pela frente.

Outro ponto a ser verificado é a flexibilidade da franqueadora sobre o custo de vendas. Por exemplo, se você está instalado em um shopping direcionado para um público de maior poder aquisitivo, essa característica vai influenciar no custo, da mesma forma se você estiver em um shopping popular.

### 10.3. Os custos variáveis estão detalhados?

Os custos variáveis são aqueles que oscilam conforme o volume de produção. Quanto mais você produz, maior será o seu custo variável. A ma-

téria-prima necessária para o funcionamento do seu negócio é um exemplo. Esses valores também precisam ser detalhados pela franqueadora para que você consiga determinar o preço do produto ou serviço.

### 10.4. As despesas estão detalhadas?

As despesas podem ser fixas ou variáveis e não estão ligadas à produção. Entre as despesas, enquadram-se os gastos que ocorrem fora do processo produtivo. São os custos necessários para administrar a empresa e realizar as vendas.

### 10.5. E os custos de venda dos produtos e/ou serviços?

Em relação aos valores de venda, se forem mais altos do que a média, os produtos/serviços deverão ter diferenciais competitivos que sustentem e justifiquem essa diferença.

### 10.6. Possui preço fixo de venda?

Analise se existe uma tabela de vendas ou se a franqueadora dá flexibilidade para você estipular seu preço. Muitas vezes, o valor do seu produto/serviço vai depender da demanda e da região onde a empresa está instalada. Verifique a política de preços praticada pela franqueadora. Algumas apenas sugerem uma tabela de preços, outras trabalham com tabelas fixas e há ainda aquelas que disponibilizam tabelas diferenciadas para cada perfil de unidade (popular, intermediária e premium, por exemplo).

### 10.7. Os valores são competitivos?

Após calcular o preço do seu produto/serviço, é preciso determinar qual o seu diferencial competitivo com relação aos concorrentes. Você pode fazer uma diferenciação baseada no preço ou amparada na marca.

### 10.8. Os diferenciais competitivos são importantes na sua região?

Se o seu produto/serviço tem diferencial, mas ele não é tão relevante, você não tem competitividade frente à concorrência. Será preciso analisar a concorrência e como os consumidores se comportam para definir seus diferenciais. Isso fará toda a diferença. Lembre-se de que diferencial competitivo são as vantagens e benefícios que a empresa proporciona aos seus clientes frente à concorrência.

### 10.9. O preço é o mais importante?

Volto a falar sobre o impacto do preço em relação à venda, porque muitas vezes ele não é determinante. Um bom exemplo são os shopping centers, onde você encontra várias lojas que comercializam produtos/serviços iguais ou muito similares e, apesar das diferenças de preço, todas conseguem vender. Se você tiver diferenciais competitivos, o preço não será o mais importante. Por isso, valorize seu trabalho e procure vender seu produto focado nos diferenciais. Esteja também atento aos detalhes, como a qualidade do atendimento, limpeza e organização da loja, temperatura do ambiente, entre outros.

### 10.10. A margem de contribuição do produto é suficiente?

A margem de contribuição é definida após a subtração dos custos do produto. É preciso verificar quanto você precisa vender daquele produto para pagar suas despesas e sobrar dinheiro. É fundamental você entender que sobre o produto incidem custos fixos e variáveis, impostos e royalties, além das despesas da operação. Para equilibrar as contas, existem três caminhos: aumentar os preços, diminuir os custos ou aumentar as vendas. Faça as contas para definir como proceder.

### 10.11. A meta para a lucratividade é real?

Mais do que perguntar para a franqueadora qual é a meta de lucratividade, verifique com os franqueados qual é a realidade do negócio. Analise o Plano de Negócio dos franqueados, veja se há planilhas, enfim... e pesquise.

### 10.12. A lucratividade está na média do segmento?

Além de analisar a lucratividade apresentada pela franqueadora, verifique se está condizente com a média do segmento onde pretende atuar. Visite associações de classe e converse com profissionais da área, porque nem sempre as informações apresentadas são reais. Se a franqueadora diz que a lucratividade é de 40% e o mercado aponta para 10%, desconfie, a não ser que a empresa tenha uma estratégia muito diferenciada de vendas.

### 10.13. Possui gestão profissional de custos?

Jorge Paulo Lemann afirma que “custo é igual unha, tem que cortar sempre”. Você piscou, o custo cresce. Portanto, fique atento. Observe

qual a visão da franqueadora sobre gestão de custos, se ela oferece suporte ao franqueado, treinamentos financeiros e se busca negociação com fornecedores.

### Entrevista: Adriana Auriemo Miglorancia

Miglorancia é formada em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie e sócia-diretora da Nutty Bavarian, rede de castanhas glaciaçadas, no mercado desde 1997. É também diretora de microfranquias e relacionamento da ABF (Associação Brasileira de Franquias) e mentora Endeavor, associação sem fins lucrativos de apoio ao empreendedorismo e empreendedores de alto impacto. Também é mãe do Bruno, do Marco e da Luisa.

#### 10.14. Qual o impacto de uma gestão de custos ineficiente para o futuro de um franqueador e de um franqueado que está iniciando sua trajetória?

Primeiro, eu gostaria de contar um pouco sobre o que eu já vivi, durante minha trajetória no segmento. Acredito que a maioria das franqueadoras que está começando geralmente tem à frente o fundador, o dono da marca, que está lá, fazendo de tudo pelo negócio. Ele acaba ocupando uma série de cargos e, com esta formatação, ele consegue os primeiros dois, três, quatro franqueados. Quando ele chega em seis, sete, dez franqueados, para atender bem, tem que aumentar a estrutura numa proporção que não serão seis, sete ou até dez franqueados que vão justificar este investimento. Eu estou falando isso porque existem franqueadores que têm negócios muitos interessantes, mas que acabam se perdendo, quebrando, não tendo fôlego financeiro para passar por este degrau.

Quando você começa, há uma estrutura de custos bem enxuta, porque tudo é feito “meio dentro de casa”, com pouca gente trabalhando e o resultado é muito bom. Mas, a partir daí, você tem que montar uma estrutura um pouco maior e não é com estes poucos franqueados que você vai conseguir pagar por isso, que precisará ter gerente de marketing, gerente financeiro, TI, RH, expansão, supervisão de campo etc. Em média, no Brasil, hoje, falamos em quarenta unidades franqueadas para a franqueadora começar a dar dinheiro. Só que, se o franqueador não estiver preparado para isso, para chegar neste número de franquias, ele acaba quebrando antes ou

achando que o negócio dele não é bom, sendo que, na verdade, é apenas um dos degraus que ele tem que passar. Então, controlar estes custos, estudar bem e conseguir visualizar quando acontecerá aquele momento da virada é importantíssimo.

O franqueado também passa por isso, principalmente quando a gente fala de multifranqueado. Quando ele tem uma ou duas operações, é capaz de gerenciar tudo pessoalmente. Quando este número sobe para três ou quatro, ele já precisa ter um gerente e, às vezes, o custo desse gerente não é com três ou quatro unidades que ele vai conseguir absorver, é com cinco. Ele tem que saber disso, se quer chegar nessas cinco ou se é melhor parar em duas. Esse número é diferente para cada negócio e precisa ser muito bem estudado.

Franqueado e franqueador também precisam saber quais são os fatores que modificam os custos e fazer uma gestão rigorosa do orçamento. Parece uma coisa tão óbvia, mas muitas pessoas não fazem.

Outro problema é misturar a pessoa física com a pessoa jurídica, é o franqueado pagar contas pessoais com o dinheiro da empresa ou pagar contas da empresa com dinheiro pessoal, sem depois devolver estes empréstimos. Podemos perceber que os melhores franqueados têm uma gestão muito boa desta parte de custos, da parte financeira de maneira geral e, geralmente, a pessoa se atrapalha não porque o negócio não vai bem, mas sim porque ela se confundiu financeiramente falando. Sobretudo nas microfranquias, há uma linha muito tênue entre você ter ou não lucro. Qualquer linha a mais de custo a ser inserida pode roubar todo o seu resultado. Tudo tem que ser realmente muito bem calculado.

### **10.15. A máxima custo x benefício faz sentido na gestão de uma franquia?**

Custo e investimento são itens diferentes, e o franqueado tem que saber que o investimento faz parte do negócio. Ele assinou um contrato de quatro anos e não é porque ele comprou uma franquia que ele não terá que investir em nada mais durante este período. Algumas coisas irão precisar deste investimento. Por outro lado, o franqueador investiu muito para estruturar a rede. Então, é justo que ganhe através dos royalties ou de outras receitas vindas do franqueado.

É importante deixar isso bem claro, porque às vezes o franqueado não enxerga isso. Ele recebe um negócio e uma série de outros elementos pela taxa de franquia dele, mas acha que o franqueador não tem trabalho, que agora só vive de royalties. Esquece quanto ele gastou, quanto investiu para estar ali, para ter formatado o negócio.

Outro ponto importante é quando o franqueado fala em cortar custo, esquecendo que alguns deles são primordiais para o sucesso do negócio. Um exemplo é usar matéria-prima de qualidade inferior. Isso não pode ser feito, porque você prejudicará a marca, o seu negócio e, conseqüentemente, perderá clientes. Você precisa entender muito bem quais custos podem ser cortados para não impactar nas vendas, não atrapalhar o seu negócio e a imagem da rede. O franqueado já sabe, antecipadamente, quanto da receita pode ser comprometida com aluguel, equipe, CMV (Custo de Mercadoria Vendida). Quando você monta um negócio sozinho, você não tem esta noção.

O franqueado também precisa conhecer muito bem o negócio dele e fazer os orçamentos mensais para saber o quanto precisa vender, o quanto pode gastar com cada item e também para saber se está dentro da média da rede nas linhas de custo. Como já disse, este acompanhamento parece uma coisa óbvia, mas muitos deixam de fazer. É impressionante! Aluguel, por exemplo, é um custo que não pode ser cortado e a negociação dele tem que ser constante. Claro que não adianta pagar um aluguel mais barato num ponto pior. Mas é um custo passível de negociação.

É importante, também, conversar com outros franqueados, com a franqueadora. Outro grande benefício de se fazer parte de uma rede de franquias é a vantagem nas negociações, pois os volumes são maiores e, conseqüentemente, é possível conseguir melhores preços, entre outros.

### **10.16. Como avaliar se as sugestões de precificação da franqueadora estão em sintonia com a realidade de sua unidade?**

Normalmente, a franqueadora disponibiliza uma tabela fixa ou oferece opções para o franqueado trabalhar. Há franquias que trabalham com tabelas diferenciadas e o franqueado escolhe a que melhor

se adapta ao perfil de público do ponto onde ele está. Mas isso pode variar de franqueadora para franqueadora. Agora, há casos onde a franqueadora abre para o franqueado escolher o preço. Nessa situação, é preciso tomar um cuidado a mais, principalmente nas redes maiores, que têm outros franqueados na mesma região. Trabalhar com tabelas muito diferentes em lugares próximos pode gerar conflitos: o cliente vai numa unidade e encontra um preço e na outra o valor é muito diferente. É preciso estar atento.

### **10.17. Qual conselho você daria a empreendedores que pretendem investir numa franquia com relação ao custo x lucratividade?**

A primeira, como já disse, seria não confundir pessoa física com pessoa jurídica. Isso é primordial. Retirar da empresa apenas o que é realmente possível. Não se esquecer da sazonalidade e estar preparado para estes períodos. As franqueadoras costumam informar, também, quais são os melhores meses de vendas e quais são os piores. Quem tem loja em shopping, por exemplo, paga aluguel dobrado em dezembro. Se o franqueado não estiver preparado para isso, vai chegar dezembro e ele não vai conseguir dar conta das despesas. O controle do fluxo financeiro dele tem que ser muito correto. Precisa ter capital de giro e dinheiro para investimentos futuros. Ele tem que saber quando terá que renovar a operação e, de tempos em tempos, isso terá que ser feito com o quiosque ou com a loja, com o material de comunicação.

Enfim, há uma série de investimentos que ele tem que fazer e é fundamental que esteja preparado. Se fosse um único conselho, eu diria: faça um orçamento e siga à risca, confira mensalmente e só depois de alcançar um equilíbrio será possível tirar alguma coisa do negócio. Existem franqueados que quebram com o negócio gerando lucro, porque fazem retiradas muito superiores ao que é viável. Aí não há negócio que se sustente.

Outra coisa importante é estar atento às questões que estão além do seu controle, como a alta do dólar, para negócios onde as flutuações desta moeda geram impacto. O franqueado tem que conhecer estes riscos e tomar as devidas precauções.

### 10.18. Na lógica de uma franquia, descontados os custos e despesas, o que exceder é lucro?

Descontados os custos, as despesas e uma reserva para períodos de sazonalidade e eventualidades também são importantes. Imagine que você ocupe um ponto no shopping bem próximo a uma loja âncora, que chamava muitos clientes e, de repente, esta loja fecha. Ou ainda uma escada rolante nas imediações da sua loja, que garante bastante fluxo de pessoas, mas inesperadamente quebra e fica meses em manutenção. As suas vendas vão despencar e você tem que ter essa segurança para conseguir bancar o seu negócio durante este período. É necessário ter sempre um valor guardado para estas eventualidades e o valor depende de negócio para negócio.

# Capítulo 11

## Conversa com franqueados

*“O empreendedor que está buscando investir através de um sistema de franquia está em busca do risco calculado. Ele deseja uma maior segurança, então, é uma vantagem para este empreendedor poder conversar com alguns franqueados que já têm unidades em operação.”*

Jae Ho Lee



A lista atualizada de franqueados e dos empreendedores desligados da rede nos últimos vinte e quatro meses deve ser informada na Circular de Oferta, conforme determina a Lei de Franchising. É praticamente um dever entrar em contato com essas pessoas para obter informações que serão cruciais para a sua decisão. Se você não tem ideia do que deve perguntar, neste capítulo você entenderá como deve ser esse contato.

## Checklist sobre contato com franqueados

### 11.1. Você tem acesso à toda lista de franqueados ativos e desligados?

Com a lista em mãos, verifique se há informações também sobre franqueados desligados da rede. É importante que você converse não apenas com os franqueados de sucesso, mas também com aqueles que não fazem mais parte da rede. Saiba avaliar se o depoimento não é pessoal e tendencioso.

### 11.2. Conversou com os franqueados bem-sucedidos?

Dependendo da rede escolhida, a lista de franqueados pode ser extensa. Neste caso, peça para a franqueadora indicar os mais bem-sucedidos para que você possa agendar uma conversa e analisar se têm um perfil semelhante ao seu. Tente identificar quais são as atitudes, habilidades e conhecimentos que esses franqueados com ótimo desempenho possuem. Reflita se são habilidades que você também possui ou se é possível desenvolvê-las ou aprimorá-las. É importante conversar com franqueados que tenham unidades com perfil semelhante ao que você pretende abrir. Entenda qual a sua rotina de trabalho, maiores dificuldades, vantagens e desvantagens, como avalia a relação com a franqueadora, entre outras dúvidas que você possa ter com relação ao negócio.

### 11.3. Conversou com os franqueados que não tiveram sucesso?

No momento dessa conversa, é interessante que você verifique qual é o motivo da desistência: ausência de capital de giro, escolha

equivocada do ponto, falta de identificação com o negócio, entre outras possibilidades. Depois, faça um contraponto com os franqueados bem-sucedidos. Isso é importante, porque as pessoas tendem a terceirizar o fracasso.

O franqueado que desistiu pode apontar defeitos na franqueadora que não impactaram sobre os cases de sucesso e, portanto, podem não ter relação direta com o seu fracasso. Cuidado! Essa conversa pode vir permeada por sentimentos de raiva e frustração. É como se você começasse a namorar alguém e ligasse para o ex-namorado solicitando uma avaliação da pessoa. Dependendo dos motivos e das circunstâncias do término, a resposta pode ser tendenciosa. Mas as informações serão úteis para que você reflita sobre a situação e não cometa o mesmo erro. Em geral, em redes sérias, os ex-franqueados têm clareza sobre os motivos do seu fracasso.

### 11.4. Teve acesso a todos os franqueados da rede?

Você não precisa falar com todos os franqueados da rede, embora seja recomendável conversar com o maior número possível, mas deve ter acesso a essa possibilidade, através da Circular de Oferta. Oferecer esses dados de forma facilitada demonstra a transparência da franqueadora. Compare a lista de franqueados que constam da Circular de Oferta com aqueles que estão indicados no site da empresa e verifique se todos estão listados. É trabalhoso, mas importante.

### 11.5. A franqueadora é flexível?

Ao conversar com os franqueados, questione-os sobre o comportamento da franqueadora nos momentos de dificuldade. Procure saber de que forma a empresa acata críticas e sugestões. Saiba que uma relação comercial nem sempre é flexível. Porém, é importante saber se, em situações pontuais, como nas crises, dificuldades nas vendas da unidade, problemas com fornecedores, entre outros, é possível contar com essa maleabilidade.

### 11.6. A franqueadora entrega o que promete?

É interessante que você identifique na conversa com os franqueados se aquilo que é anunciado e prometido pela franqueadora em relação ao

suporte, treinamentos e materiais, é entregue de fato. Se a franqueadora não entrega o que promete, isso é um forte indício de que você pode enfrentar problemas. Questione, ainda, se em algum momento a empresa superou as expectativas iniciais nesses mesmos quesitos. Em caso positivo, é um ponto forte a favor da franqueadora.

### **11.7. A franqueadora é acessível?**

Verifique o nível de gerência que a franqueadora tem e se você conseguirá ter acesso aos responsáveis pelos cargos da diretoria. Isso, mais uma vez, demonstra transparência e facilidade para o acerto de eventuais falhas da empresa, além de melhorar a comunicação e garantir um relacionamento mais próximo e pessoal. Significa que, em casos de dificuldade, a alta gerência terá conhecimento do assunto e poderá ajudar os executivos operacionais a tomarem as devidas providências para a solução do problema.

### **11.8. A franqueadora é inovadora?**

Levando em consideração os atuais conceitos de inovação aplicados às empresas – fazer mais, melhor, mais rápido e por menos –, avalie se realmente a franqueadora entrega mais do que é esperado e se ela é inovadora, propondo ações e estratégias diferenciadas em momentos inesperados, desfocados do senso comum. Trabalhar dentro destas vertentes desperta nos franqueados um sentimento de orgulho da marca.

### **11.9. Como está o segmento?**

Verifique quais são as perspectivas que os franqueados têm em relação ao segmento e às possibilidades do mercado e se elas são positivas.

Lembre-se de que nenhuma franqueadora pode reverter uma situação de tendência em um setor, ou seja, se o ramo está em baixa, nenhuma empresa do mundo poderá mudar essa situação – abordaremos a questão dos “segmentos” mais a fundo em um capítulo adiante. Vivemos num mundo em profunda transformação, negócios estão sendo extintos e outros, criados.

### **11.10. Como é a concorrência?**

O quesito concorrência não precisa ser, necessariamente, um elemento de grande peso na sua decisão. A grande maioria dos negócios

franqueados tem concorrência. A questão mais importante é: como a empresa escolhida ajuda a enfrentar esta concorrência? Oferece treinamentos e orientações? Tem uma postura inovadora? O excesso de concorrência pode ser um indicativo de que o negócio é atraente. Por exemplo: se o plano é abrir uma loja de fast-food em uma praça de alimentação onde há um bom movimento, obviamente existirão vários concorrentes e isso não significa que o negócio será ruim.

### 11.11. Os produtos e serviços são bons?

Antes de lançar esta pergunta ao franqueado, é interessante que você já tenha feito a lição de casa proposta no capítulo anterior, relacionada a este tema. Agora, confirme com ele o que você já deve ter pesquisado e questione se os produtos e serviços realmente possuem os diferenciais competitivos e a lucratividade que a franqueadora apresenta. Verifique se a empresa faz pesquisa de mercado em relação aos produtos e a satisfação dos clientes finais.

### 11.12. O suporte funciona?

O suporte é fundamental para que você tenha sucesso durante toda a operação. Questione o franqueado se o suporte fornecido é eficiente e se colaborou na sua escalada para o sucesso. Veja também se a franqueadora mantém algum canal para avaliação dos índices de satisfação em relação a esse quesito. Ouvir os franqueados é fundamental para a promoção de melhorias contínuas em seus serviços. Busque, ainda, saber quais são os melhores canais para obtenção de suporte junto à franqueadora: on-line ou presencial. Se o retorno sobre este serviço for negativo, preste atenção. Mas pondere as respostas, que podem ter um viés tendencioso, já que estão relacionadas ao nível de sucesso do franqueado.

### 11.13. É possível para ganhar dinheiro?

Este é o objetivo de todo franqueado: ganhar dinheiro! E dentro da rede, obviamente, deve haver empreendedores de sucesso. Verifique se os valores que os franqueados de boa performance estão futurando estão dentro do que você almeja para o seu negócio. Otimismo é sempre positivo, mas é temeroso considerar, sobretudo neste estágio, que você será

o melhor franqueado de todos e conseguirá alcançar resultados que outros nunca tiveram.

Esta é uma pergunta importante, que precisa ser feita. Se houver possibilidade, faça-a olhando nos olhos do franqueados para observar bem a resposta, se ela é sincera.

#### **11.14. O franqueado atua 100% conforme as orientações da franqueadora?**

Muitos franqueados, de diversas redes, reclamam que o negócio não obtém a lucratividade desejada. Porém, em contrapartida, eles não seguem os direcionamentos indicados pela franqueadora. Portanto, esta é uma das perguntas mais relevantes que deve ser feita aos franqueados que não estão obtendo o êxito pretendido ou até para aqueles que se desligaram da rede.

Muitas vezes, a empresa sugere ações que tiram os franqueados da zona de conforto e eles não se mostram dispostos a enfrentar os desafios propostos em prol de melhores resultados. Fique atento a esta questão.

### **Entrevista: Jae Ho Lee**

Ho Lee é formado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP) e tem MBA em Marketing (ESPM-SP). Na graduação, teve contato com o franchising e, após estudar o sistema, fundou a Jin Jin Wok (1992). Em 2002, criou a Morana, uma das maiores redes de acessórios do Brasil. Atualmente, o Grupo Ornatus é detentor das marcas Morana, Balonè Fashion Bijoux, Love Brands (formada pela Balonè, Puket e Imaginarium) e Little Tokyo. As redes Jin Jin Wok, Jin Jin Sushi (2011) e MySandwich (2012) hoje fazem parte da Halipar. Lee é CEO do Grupo Ornatus, que tem cerca de 400 lojas no Brasil e está em processo de expansão para os Estados Unidos.

#### **11.15. Por que é tão importante conversar com outros franqueados?**

O empreendedor que está buscando investir através de um sistema de franquia está em busca do risco calculado. Ele deseja uma maior segurança, do contrário estaria empreendendo por conta própria. Quando

quando você compra uma franquia, a grande vantagem é que vários testes já foram feitos e o franqueador está oferecendo um pacote de acertos. Então, é uma vantagem para este empreendedor poder conversar com alguns franqueados que já têm unidades em operação, que já testaram o modelo de negócios oferecido pelo franqueador. É uma grande oportunidade para quem vai empreender conversar com alguém que já está algumas etapas adiante e que, como ele, também é um empreendedor e não um funcionário do franqueador. É uma chance de validar todas as promessas do franqueador, de perguntar, esclarecer dúvidas, uma oportunidade, no sentido da vantagem competitiva oferecida por este modelo de negócios, que ele precisa usufruir. É básico. Mas, infelizmente, alguns candidatos acabam não aproveitando.

Mas estas abordagens não devem ser aleatórias. É importante conversar com franqueados com um posicionamento semelhante ao que terá o futuro franqueado, considerando, inclusive, a semelhança entre as praças de atuação. Se o candidato pretende abrir uma unidade numa cidade pequena ou num shopping mais popular, ele deve conversar com franqueados que possuem unidades com as mesmas características para saber como é a performance daquela marca, dentro daquele ambiente. Os candidatos têm muitas expectativas.

### 11.16. Quantos franqueados devem ser abordados, no mínimo?

Quanto mais, melhor. São poucas as lições de casa para o empreendedor que está entrando numa marca; esta é uma delas. O que podemos perceber é que o franqueado, quando está entrando numa marca muito bem estabelecida, já madura, fica num tal estado de desespero para ingressar na rede que se esquece, inclusive, de que a aprovação deve ser mútua. Não é só o franqueador que está aprovando o franqueado. Ele também precisa aprovar a franqueadora. Ele precisa saber que também está balizando a marca para implementar o negócio dele. É uma via de mão dupla. Mas na ansiedade em ser aprovado, ele acaba não validando aquele modelo de negócios para a praça onde pretende se estabelecer. Então, é fundamental que ele faça este trabalho. Com quanto mais franqueados puder conversar, melhor. Porque assim ele consegue informação de qualidade. Com dois ou três franqueados não

é possível ter uma amostragem precisa. Às vezes, pode acontecer de você conversar com duas pessoas muito entusiasmadas ou, ao contrário, descontentes com uma situação que já foi superada, e tirar uma conclusão equivocada.

**11.17. Qual deve ser a principal pauta destas conversas?  
Qual o seu principal conselho para um  
candidato a franqueado?**

Acho que, basicamente, é conversar sobre boas frentes. O franqueador é um parceiro estratégico. Trata-se de um relacionamento de longo prazo, de uma transação comercial, entre dois empresários, dois empreendedores. Sendo assim, é importante questionar sobre os valores, para entender se eles convergem com os valores deste empreendedor. Se um funcionário não estiver de acordo com os valores, com a cultura da empresa, ele pode pedir demissão, mandar a empresa embora da sua vida e procurar outro emprego. E vice-versa. Mas aqui você está inserido num projeto de longo prazo, ainda mais agora que a previsão para retorno de investimento é mais longa do que antigamente.

Nós vivemos uma época dourada, entre 2003 e 2013, em que o retorno de investimento era de dez, doze meses. E agora já se falam em 24, 36 meses. Imagine você precisa trabalhar 36 meses, três anos, para ter o retorno do seu investimento e, a partir disso, começar a ganhar o seu dinheiro. Estamos falando de relacionamento de longuíssimo prazo. Então, dentro deste contexto é importante que você tenha os mesmos valores porque, senão, se não houver uma convergência, uma afinidade, é difícil levar esta parceria amparada meramente no resultado do negócio, na parte comercial. Esta é uma frente que eu penso que o empreendedor tem que levar muito em consideração e questionar sempre os outros franqueados sobre como é a liderança do franqueador, como é a cultura da empresa.

Outro aspecto é que existem franquias e franquias. Existem redes com trinta lojas e outras com três mil lojas. No mercado existem franquias muito bem estabelecidas. Mas, dependendo do estágio do franqueador, ele tem uma ansiedade de expansão muito agressiva. O empreendedor, por sua vez, precisa manter os pés no chão para validar

se aquela marca, aquele modelo de negócio, faz sentido para a praça dele. Muitas vezes, uma marca que funciona em São Paulo não tem o mesmo desempenho numa cidade de 80 mil habitantes. De repente, a marca não está preparada para aquele mercado, naquele momento. Esta é uma validação que o empreendedor tem que fazer. O franqueador, em alguns casos, nem tem conhecimento das particularidades deste local. As franqueadoras normalmente estão estabelecidas em grandes centros, como São Paulo e Rio de Janeiro. Cabe ao candidato fazer esta validação, por isso é importante conversar com franqueados que tenham um perfil semelhante ao dele. Ele também deve levar os desafios, as particularidades para o franqueador para que possam ser discutidos e entender como as coisas vão funcionar dentro da sua realidade e, assim, mensurar se é viável ou não.

### **11.18. Falamos em “conversar”, mas o empreendedor deve visitar pessoalmente estas unidades?**

Sem dúvida, visita pessoal, principalmente para nós latinos, que somos muito ligados ao contato, é importante. Claro que não é possível visitar todas as unidades, em todo o território nacional. Mas as visitas oferecem uma qualidade de informação muito superior. Nesse caso, quanto mais, melhor. A partir do momento em que você se conecta com outro empresário, ele acaba se abrindo de uma maneira diferente de uma conversa via telefone ou videoconferência. Outro ponto é que os franqueados que estão na rede podem ficar temerosos de uma retaliação, caso falem mal da franqueadora. Por isso, às vezes, numa conversa pessoal este franqueador pode se sentir mais seguro e discorrer sobre temas que não abordaria num contato telefônico. Então, toda vez que essa conversa puder ser presencial, acho superimportante.

Além disso, é fundamental acompanhar, ver o mercado onde está inserido aquele franqueador. Tudo acontece na ponta, é onde estão os nossos colaboradores, nossa operação, nossos concorrentes. O contato direto também vai permitir algumas percepções. Eu costumo dizer que uma boa decisão é uma conclusão. A partir do momento em que você vai levantando informações, você vai, naturalmente, moldando conclusões que vão levá-lo a uma decisão. Nestas visitas, o empreendedor vai colhendo as

informações e vai começar a ganhar segurança com relação ao caminho que deve seguir e a decisão acaba sendo supernatural. Mas uma forma não exclui a outra. Se não for possível a visita pessoal, que seja feita por telefone ou digitalmente.

**11.19. Como filtrar as informações fornecidas por ex-franqueados que podem estar contaminados pelo ressentimento associado ao fracasso da sua operação?**

Dependendo da rede, quando o franqueado consegue desfazer o vínculo mantendo uma boa relação com a franqueadora, ele é capaz de apontar onde realmente o projeto não deu certo. Ele abre o jogo, fala sobre questões pessoais que eventualmente interferiram no negócio ou sobre a escolha do ponto num shopping que não maturou. Agora, se você falar com dez ex-franqueados e todos eles começarem a apontar problemas no relacionamento com o franqueador, aí é um claro sinal de alerta. Quando a franquia é séria, os ex-franqueados têm clareza das causas do fracasso da operação.

Nenhuma franquia é 100% segura. Mas este é um ambiente de riscos calculados, obviamente nós não temos total controle sobre este ambiente, principalmente nesta dinâmica maluca de mudança no cenário de negócios que nós vivemos no Brasil desde 2014. Numa rede séria, às vezes, o ex-franqueado até retorna à rede num outro momento, porque teve uma boa experiência. Se é uma franquia correta, os franqueados falarão bem dela. Há franquias, inclusive, que quando a operação não dá certo, ajudam o franqueado a tomar a decisão de fechar e fazer o desmonte da loja, se for o caso. Esta decisão é difícil, mas é importante. Os franqueados, em geral, são bastante profissionais.

**11.20. Como um profissional experiente na área, qual o seu principal conselho para um empreendedor que está pensando em investir numa franquia?**

Como um bom oriental, o meu conselho é: das dez horas necessárias para o plantio de uma árvore, nove são destinadas a afiar o machado. O que significa dizer que é preciso refletir sobre o modelo do negócio pro-

posto pela franqueadora e não tomar decisões como um aventureiro. O primeiro ponto é identificar a sua afinidade com a natureza do negócio. Dentro da minha organização, nós investimos bastante no processo de recrutamento, seleção e treinamento, porque é onde tudo começa. Vejo que profissionais bem-sucedidos num segmento muitas vezes não têm o perfil, as competências técnicas, para atuar em outro, completamente diferente. Como diz o ditado: cada macaco no seu galho e é preciso deixar claro que galho é esse.

E como o pequeno empreendedor vai ter que atuar em todas as frentes do negócio, ele precisa gostar do que está fazendo, já que vai fazer isso todos os dias, por muito tempo. Imagine se um franqueado do ramo da alimentação não suportar o cheiro da comida. Se ele não gosta daquilo, ele não vai suportar nem entrar na loja. Isto eu aprendi ao longo da minha trajetória: o franqueado, o empreendedor, tem que se identificar com a natureza do negócio. Se é comércio, treinamento, alimentação, curso, não importa. Ele tem que se identificar com isso, do contrário, o negócio não terá sustentabilidade.

### **11.21. Franquia é um negócio a longo prazo – você acha que os empreendedores, em geral, têm ciência disso?**

Candidatos e franqueados, ambos empreendedores, em geral, são muito otimistas. Eles se deslumbram com as marcas e ficam com aquele sentimento de precisar agarrar a oportunidade que está se apresentando para eles. Depois de uma certa idade, aprendemos que oportunidades não faltam. É igual ônibus, você perdeu um, vem outro. Mas o divisor de águas para o empreendedor, onde tudo começa, é quando ele toma a decisão de entrar num determinado setor no ramo de franquias. Depois que entrou, se tiver que sair é muito oneroso. É possível perder todo o capital economizado ao longo de uma vida em dois ou três anos. Então, eu acredito que esse é um ponto de atenção. São raros os candidatos questionadores, cheios de perguntas, sedentos por investigar o modelo de negócio, principalmente com marcas mais estabelecidas.

### 11.22. Você acha que os empreendedores têm o entendimento de que franquia é uma via de mão dupla?

O franqueado, no fim, fica até agradecido por ter sido admitido na rede, como se não fosse uma relação de mão dupla. Eu penso que isso está relacionado a nossa cultura. Nós, brasileiros, temos um pouco desta cultura de submissão. Vem desde a época da colônia. O franqueado se coloca abaixo do franqueador. Ele não se vê como empreendedor, como empresário também. Aliás, dentro da rede ele se coloca desta maneira. Ele se coloca no lugar de um funcionário, ele acha que o franqueador é o chefe. Esta cultura deve mudar ao longo dos anos, nas novas gerações. Mas nesta geração que estamos vivendo, o franqueado costuma se colocar como uma parte menor da relação. Ele sempre terceiriza os problemas. Primeiro é o país, o governo, depois é o shopping, o franqueador. Ele não vê que o negócio é dele. Ele que está gastando o dinheiro, mas não veste o chapéu de empreendedor, de empresário. Ele acha que a economia tem que melhorar, que o shopping tem que fazer as reformas, que o franqueador tem que investir mais. Isso tende a mudar.

### 11.23. Além das conversas com franqueados e ex-franqueados, das visitas às unidades, que outras providências você julga importantes na hora de escolher uma franquia?

Acredito que o aspecto mais importante é investir um tempo na investigação. Eu também percebo, como já disse anteriormente, que muitos candidatos se apresentam de forma muito submissa. Eles precisam estar mais preparados. Este empreendedor já deve ter atuado em algum segmento, mas em geral ele é especialista numa única área. Por isso, é importante que ele busque informações adicionais, que estude mais. Não estou falando de investimentos caros. O Sebrae, por exemplo, tem um curso bacana de empreendedorismo, onde você vai aprender coisas simples, básicas, porém, fundamentais, como análise Swot, fluxo de caixa, entre outros temas.

O franqueado não investe nada em formação. Esses são conhecimentos genéricos, que todos deveriam ter, independente do segmento. Médi-

cos, jornalistas, engenheiros, empreendedores, todos deveriam ter informação de marketing, fluxo de caixa, avaliação de plano de negócios, gestão, liderança. Eu vejo que estes empreendedores chegam superdespreparados. Então, penso que um dos focos é investir na sua formação. Nós estamos vivendo este momento de mudanças estruturais, de transformação digital, vários modelos de negócios estão desaparecendo e outros, aparecendo. Oportunidades vão surgir cada vez mais. Mas é preciso estar preparado. Enquanto procura pela franquia na qual vai investir, é importante que este empreendedor se prepare.

# Capítulo 12

## Capital de Giro

*“Calcular bem o capital de giro é fundamental para ter sucesso em qualquer empreendimento. Uma das grandes vantagens do sistema de franquias é poder realizar esse cálculo de maneira mais precisa.”*

Lucien Newton



Atenção a este capítulo. Capital de Giro (CG) é o montante de dinheiro que você precisa ter disponível para se resguardar em um negócio até que ele comece a dar lucro. A maioria dos pequenos negócios fecha por falta dele. Saiba agora como se preparar melhor financeiramente.

## Checklist sobre capital de giro

### 12.1. Você tem o Capital de Giro necessário para os primeiros meses de negócio?

Conte sempre com a possibilidade de imprevistos e, inclusive, com uma previsão de receita pessimista. Otimismo é ótimo, mas sabemos que ninguém está imune a problemas, e você não é uma exceção! Geralmente, o primeiro ano de qualquer negócio é bem difícil, e a falta de Capital de Giro pode destruir o seu sonho e isso independe do negócio escolhido.

### 12.2. Você possui Capital de Giro condizente com o solicitado?

Verifique qual o Capital de Giro solicitado pela franqueadora para o seu modelo de unidade e se você está dentro desse limite estabelecido. O ideal é que você tenha uma sobra maior para momentos de imprevistos. Esse montante varia de acordo com a franquia.

### 12.3. Os custos fixos e a solicitação de CG (Capital de Giro) estão condizentes?

É preciso comparar qual é o CG disponível e qual é o custo fixo mensal da franquia. O ideal é que seja suficiente para a empresa sobreviver, pelo menos, por três meses se não houver faturamento.

### 12.4. O prazo médio do ponto de equilíbrio suporta o seu capital?

O ponto de equilíbrio é obtido quando as receitas e os gastos se igualam e, assim, você deixa de colocar dinheiro do seu bolso na empresa. Fique atento ao prazo médio e faça as contas de quanto tempo seu capital suportará, considerando sempre o pior cenário.

### 12.5. Você dependerá do negócio no primeiro mês?

Se você depende dos resultados do negócio já de início, o ato de empreender será um pouco mais difícil. Ademais, será necessário um capital de giro maior. É preciso ter em mente que uma franquia não é um emprego, é um investimento com um período para o retorno do seu capital.

### 12.6. Dentro dos custos fixos, já está especificado que você terá um salário?

Você tem outra fonte de renda para se manter até a sua franquia permitir que você tenha um salário? Em caso negativo, analise os seus custos fixos e veja se será possível você ter um salário para cobrir suas despesas. Em uma franquia, o salário do proprietário no início deve ser condizente com o de um gerente do mesmo segmento.

### 12.7. A franqueadora disponibiliza planilhas de fluxo de caixa para que você consiga analisar de forma mais clara o montante necessário de CG?

Verifique se a franqueadora tem planilhas de despesas e receitas de uma unidade, de preferência similar à que pretende abrir, para que você possa visualizar a necessidade de CG de maneira clara. Não se esqueça de checar se o fluxo de caixa está de acordo com o que a franquia espera.

### 12.8. O CG é financiado?

Se o CG for financiado, ele impactará no negócio, pois será mais caro. Verifique o prazo de carência, taxa de juros, ou seja, saiba quanto este dinheiro custará para você. Se for preciso, busque o financiamento antes que a necessidade se instale. Sempre digo que o banco dá o guarda-chuva quando está sol e tira quando está chovendo.

### 12.9. O CG é especificado conforme a necessidade de outros franqueados?

Questione a franqueadora sobre como ela chegou ao valor do CG solicitado e quais os estudos feitos para determinar esse valor. É interessante entender se o número é baixo, alto ou se é a média dos franqueados da rede.

### 12.10. A franqueadora possui convênio com algum banco para CG?

Se a franqueadora tiver convênio com instituições bancárias, facilitará muito para o franqueado. Alguns bancos veem o franchising com bons olhos e oferecem taxas de juros menores, prazos e carências vantajosos, um auxílio significativo para um empreendedor que precisa financiar o CG.

### 12.11. Se precisar de mais CG, a franqueadora oferece orientações?

Pesquise como a franqueadora encara a possibilidade de uma unidade precisar de mais CG e veja se ela oferece suporte para a realização desta análise, se necessário. É importante ter este apoio para determinar o valor deste adicional.

## Entrevista: Lucien Newton

Começou no franchising em 2000, na Localiza Rent a Car, onde trabalhou em todas as áreas da empresa no Brasil. Em 2010, foi escolhido para implementar a operação internacional, através do *franchising*, em toda América do Sul, fixando residência em Buenos Aires. Em 2012, iniciou a Loja de Franquia, com o propósito de ajudar empreendedores a terem sucesso no segmento. De lá para cá, foram mais de 300 empresas franqueadoras criadas e mil franquias vendidas. Newton também é sócio-investidor de franquias e franqueadoras de diversos segmentos.

### 12.12. Qual a importância do CG (Capital de Giro) para o sucesso de um empreendedor que está ingressando no franchising?

Calcular bem o CG é fundamental para ter sucesso em qualquer empreendimento. Uma das grandes vantagens do sistema de franquias é que, provavelmente, o franqueador vai oferecer muito mais informações para que este cálculo seja realizado de maneira mais precisa. O excesso de otimismo comumente adotado pelos empreendedores muitas vezes prejudica o cálculo correto deste valor. Neste caso, eu aconselho a considerar sempre um cenário de conservador a moderado. Nunca apostar num cenário muito otimista.

80% dos empreendedores, sejam franqueados ou independentes, fecham as portas no Brasil pela mensuração de valores inferiores ao necessário ou pela falta deste capital. Aqui vale explicar um pouco me-

lhor o que é o CG. Trata-se daquele montante que você adianta para o negócio, para que seja possível pagar todas as suas despesas até que as receitas se equiparem ou ultrapassem essas despesas. Ou seja: é um adiantamento que você faz para o negócio. Nas franquias, o CG tende a ser um pouco menor do que em um negócio independente, porque no franchising você está comprando acerto, você não está pagando pela curva de aprendizado.

A franquia prevê um modelo de sucesso, uma operação já testada, onde o franqueador já sabe como replicar aquele negócio, que é bem-sucedido. Você está comprando mais acertos e muito menos erros. Obviamente, não existem garantias e os erros, embora em menor escala, vão acontecer. Aí está um dos problemas no cálculo do CG: o empreendedor faz um plano de negócios onde prevê a necessidade deste capital para estoque, despesas e todos os custos necessários e se esquece de calcular os erros de aprendizado. E cada erro que você comete no período onde ainda está lançando o seu negócio, vai implicar num CG maior que o previsto. Por isso, mesmo dentro de uma franquia, eu prefiro ter uma visão sempre muito conservadora para este capital.

### **12.13. Quais providências o franqueado deve adotar para errar menos neste início?**

Se ele estiver entrando numa rede de franquia séria, que realmente aposta no aprendizado, ele já está reduzindo a margem de erro. Para errar menos, o caminho dentro do franchising é confiar no franqueador. É fazer o que o franqueador pede, da forma que ele conhece, domina e orienta. Seguir essas regras é fundamental, porque muitas vezes você vai cair na tentação de ajustar, adequar. Numa etapa de obras, por exemplo, você pode optar por reduzir custos, comprar um material mais em conta. Mas no final, o barato acaba saindo caro e gerando um custo adicional. É uma situação que o franqueador, eventualmente, já viveu e sabe o que pode acontecer.

Então, a maior recomendação no sistema de franquias é a escolha de uma boa franqueadora que inspire a sua confiança. No início, até que as receitas ultrapassem as despesas, siga exatamente as orientações da franquia, sem querer pegar atalhos. Vá pelo caminho já trilhado pelo franqueador,

que é o trajeto com maior garantias de acerto. As pessoas, muitas vezes, até por inexperiência, acabam tomando algumas decisões equivocadas. Quando você erra na vida empresarial, você perde dinheiro. São estas perdas, esses erros, que elevam o CG necessário. Grande parte dos empreendedores não está preparado para arcar com este aumento. A solução, então, é recorrer a capital de terceiros, aumentando as despesas e muitas vezes prejudicando o resultado do negócio.

**12.14. Financiar o CG junto a uma instituição bancária é uma saída viável? Esta solução deve ser imediata ou apenas se houver realmente necessidade?**

É uma saída viável, as taxas estão cada vez mais competitivas, mas eu não recomendo contar com esta saída no início de uma operação. É preciso, primeiro, considerar o capital necessário para montar o negócio escolhido e ter um CG coerente. Eventualmente, no decorrer do processo, podem acontecer imprevistos e os eventos começam a custar um pouco mais do que o esperado e as receitas não conseguem absorver estas perdas. Neste cenário, contar com algum tipo de financiamento junto a uma instituição bancária é uma alternativa mais viável que o cheque especial ou cartão de crédito.

A maioria dos empreendedores que fecha as portas antes dos cinco anos – quase 80% dos negócios independentes e 10% das franquias – cometeu erros que comprometeram a receita, o resultado do negócio, e não tem um caixa de CG para poder bancar as despesas, recorrendo a dinheiro caro, como cheque especial, cartão de crédito e até agiotagem. Isso acontece por falta de experiência, por falta de foco, por falta de capacidade de captar recursos. Se o negócio já não estava indo muito bem, não haverá lucro que consiga pagar esses juros exorbitantes.

**12.15. Uma vez conquistado o ponto de equilíbrio, já é possível destinar este capital para outros fins?**

O CG tende a retornar naturalmente com as distribuições de lucro. Como já expliquei, é um adiantamento que o empreendedor faz para o negócio para poder pagar as despesas, as obrigações, até que as receitas comecem a custear sozinhas estas obrigações. Mas é preciso ter uma atenção

especial, porque existem negócios que têm uma sazonalidade muito grande. Às vezes, o franqueado acha que as contas já estão equilibradas e não compreende que este negócio ainda pode prescindir daquele caixa, daquele capital, necessário para cobrir uma oscilação de receita durante alguns meses. Somente quando as receitas realmente ultrapassarem as despesas, quando já houver uma estabilidade, é possível destinar este capital para outros fins, sem problema nenhum.

### **12.16. No que se refere ao CG, que conselho você daria ao empreendedor que pretende investir numa franquia?**

É preciso avaliar a lucratividade do negócio e ter muita clareza dos custos que você terá no seu dia a dia para saber se o retorno previsto com a operação é compatível. Há casos em que a lucratividade necessária é, inclusive, incompatível com o capital disponível para investimento. É improvável que investindo 100 mil reais num negócio você tenha uma lucratividade de 20 ou 30 mil reais mensais. Pode acontecer, claro, mas é a exceção, não é a regra. Tem muita gente que investe os 100 mil reais acreditando que vai ser a exceção e acaba endividando também a pessoa física. Por isso, é preciso ter muita clareza do valor de investimento disponível, considerando o CG sempre no cenário mais conservador possível. Contabilize o quanto seria necessário para sobreviver sem precisar recorrer a financiamentos caros, caso tudo dê errado. O valor estimado é o recurso que você precisa ter disponível. Estes são pontos fundamentais.

# Capítulo 13

## Infraestructura

*“O franqueador que se mantém mais atualizado e que consegue, através de pesquisas de benchmarking em trabalhos mais maduros, entender quais elementos irão fazer diferença nos seus negócios e, de uma maneira objetiva, fazer as implementações necessárias, sem dúvida estará numa posição de relativa vantagem em comparação aos que não estão se dedicando.”*

Antonio Moreira Leite



Infraestrutura é toda a base que sustenta a operação da franqueadora, desde os recursos tecnológicos e instalações, até os colaboradores. Sem essa sustentação a empresa não conseguirá prestar um bom serviço. Compreenda neste capítulo como analisar se a infraestrutura da rede é satisfatória para a boa operação da sua unidade.

## Checklist sobre infraestrutura

### 13.1. Qual é a infraestrutura da franqueadora?

Verifique qual é a infraestrutura da franqueadora para o atendimento e fornecimento de insumos e mercadorias aos franqueados. Entender como funciona a tecnologia de suporte, a intranet e quanto tempo demora em média, um atendimento, ajudará a alinhar expectativa com a realidade. Converse com outros franqueados sobre o tema. Se a franqueadora não possuir uma estrutura ágil, capaz de atender as demandas dos franqueados, ou se tentar omitir dados sobre esta questão, preocupe-se.

### 13.2. A infraestrutura de atendimento aos franqueados é boa?

A análise de uma boa infraestrutura vai desde o ambiente de trabalho até a questão tecnológica. Não é possível imaginar que uma empresa conseguirá prestar um bom atendimento aos franqueados se ela não possuir nem mesmo um bom ambiente de trabalho para seus colaboradores, assim como ferramentas tecnológicas que resultem em agilidade.

Visite a sede da franqueadora ou confira vídeos disponibilizados na internet para verificar como é esse ambiente. Procure saber quais são as ferramentas tecnológicas utilizadas no atendimento, tais como: intranet, help desk, canais de comunicação, redes sociais, entre outros.

### 13.3. A infraestrutura de fornecimento aos franqueados é boa?

Verifique qual é a estrutura que a franqueadora oferece caso ela seja fornecedora de produtos e serviços que serão utilizados na sua unidade. Procure saber, principalmente, se essa estrutura é capaz de atender um crescimento de demanda na rede e se a empresa tem exclusividade no fornecimento. Esse item, aliás, merece uma atenção especial, pois isso pode impactar fortemente na lucratividade da sua franquia.

### 13.4. Foram realizados investimentos em infraestrutura nos últimos seis meses?

Questione se a franqueadora tem investido na infraestrutura de atendimento e fornecimento nos últimos meses. Isso mostrará que a empresa está no caminho certo e busca melhorias contínuas. Procure saber a efetividade desses investimentos no índice de satisfação do franqueado.

### 13.5. Existem perspectivas de crescimento da infraestrutura?

É importante saber quais serão os próximos passos da franqueadora no quesito atendimento ao franqueado. Verifique se existe um planejamento estratégico que demonstre a direção que a empresa está tomando. Há perspectivas, por exemplo, de aumento no quadro de colaboradores, mudança de sede, melhorias no sistema de atendimento, implementação de metodologias diferenciadas, entre outros pontos? Questione sobre o cronograma de implantação destas novidades e esteja atento ao seu cumprimento.

### 13.6. Existem parâmetros de performance de atendimento?

Verifique, até mesmo junto a outros franqueados, quanto tempo leva para que uma pergunta lançada no help desk seja respondida e qual é o índice de satisfação dos franqueados com essas respostas. Isso permitirá a você saber se realmente a empresa se preocupa com a sua performance no atendimento. Não adianta a franqueadora apenas querer melhorar, ela precisa saber o que melhorar, e para isso é necessário estabelecer parâmetros e coletar dados.

### 13.7. A infraestrutura é adequada em relação às estratégias de expansão da empresa?

Procure saber qual é o número de unidades ativas na rede e quais as metas de crescimento da franqueadora, em relação a infraestrutura que possui. Muitos franqueadores têm estratégias arrojadas de expansão, porém, não possuem um plano de melhorias na infraestrutura compatível. Isso deixa um claro sinal de que a infraestrutura, tanto de atendimento quanto de fornecimento, ficará sobrecarregada caso a empresa cresça.

### 13.8. A proporção de colaboradores por franqueado é adequada?

Verifique quantos franqueados por consultor a rede possui. Algumas empresas dão consultoria de campo, outras não, mas isso deve ser clara-

mente especificado no início do negócio. Nesse quesito, é importante uma conversa aberta com a franqueadora para que você compreenda qual é a real capacidade de atendimento dos consultores e se existem profissionais suficientes para garantir um suporte adequado.

### **13.9. Possui estrutura de cargos e plano de carreira para colaboradores?**

Tenha ciência sobre a estrutura de cargos e plano de carreira oferecidos pela franqueadora aos seus colaboradores, já que isso demonstra claramente se a empresa tem um baixo ou alto turnover, ou seja, rotatividade de colaboradores. Mudanças constantes podem ser extremamente prejudiciais para seu negócio, porque durante a transição podem existir falhas de comunicação e desalinhamento estratégico.

### **13.10. O treinamento dos colaboradores é adequado?**

Além da franqueadora dar uma estrutura adequada aos seus colaboradores, outro ponto a ser levado em consideração é como é realizado o treinamento destes profissionais. Eles são preparados para treinar outras pessoas? Os colaboradores devem entender de franchising, possuir conhecimentos técnicos, ter habilidades comerciais, entre outras aptidões. É desejável que essas pessoas realmente saibam tudo sobre o negócio em questão para que tenham condições de prestar uma consultoria adequada aos franqueados.

### **13.11. A franqueadora informa quem são os responsáveis pelos departamentos?**

Procure conhecer e se relacionar com os vários níveis hierárquicos da franqueadora, pois, assim, caso você tenha problema com o atendimento, poderá recorrer a outra esfera de maneira fácil e construtiva. Saiba quem são os executivos que operam na liderança da franqueadora. Facilitar este acesso demonstra que a empresa realmente é transparente em relação à estrutura de atendimento.

## **Entrevista: Antonio Moreira Leite**

É presidente do Grupo Trigo (Spoleto, Koni, Gurumê e Lebonton), responsável pela gestão de um sistema de franquias multimarcas, com

mais de 6.000 pessoas trabalhando diretamente em suas redes, fábrica e matriz. Possui mais de 15 anos de experiência em empresas de varejo. Além do Grupo Trigo, também atuou nas Lojas Renner e no mercado financeiro, no Banco Brascan (Grupo Brookfield). É graduado em Economia (UFRJ), com MBA em Marketing (PUC-RJ), especialização em Gestão IE (Madrid), vice-presidente da ABF Nacional (Associação Brasileira de Franchising) e membro do YPO.

### **13.12. Como o empreendedor pode avaliar se a infraestrutura que a franqueadora oferece é realmente adequada para o cotidiano do negócio?**

Pela lógica do candidato, acredito que a primeira pergunta a ser feita no processo de escolha de uma franquia, antes até da avaliação da infraestrutura, é se o segmento que ele está avaliando converge com a sua visão de longo prazo e se este segmento está alinhado com a sua profissão. Por que eu estou comentando isso? Porque existem vários bons negócios dentro do franchising em diferentes segmentos e é muito importante que o candidato possa se ver operando esta unidade franqueada por muito anos, feliz dentro deste ambiente.

Depois destas análises vamos olhar a infraestrutura e isso passa por alguns pontos. O primeiro refere-se a todo o processo de entrevistas e seleção a que o candidato foi submetido. Isso já dá a ele uma amostra do nível de maturidade da franqueadora com a qual ele está se relacionando, uma vez que terá acesso a materiais que explicam como é aquele modelo de negócio. Como esta franquia funciona? Como se dá a questão de fornecimento de produtos ou serviços? O quão avançada, o quão madura é esta franqueadora sob o ponto de vista tecnológico? Se houver a necessidade de compra de insumos, por exemplo, elas podem ser feitas através de um portal ou eu, como franqueado, vou ter que lidar com diversos fornecedores espalhados por diferentes regiões? Os processos de contratação, como são feitos? Estes são pontos a serem observados ainda no processo de seleção.

Lembrando de que este é um processo de mão dupla, o candidato também será avaliado pela franqueadora. Existe ainda um outro elemento, muito importante, a ser avaliado pelo franqueado, que é o compartilha-

mento de toda a documentação legal pela franqueadora. Neste aspecto, o candidato deve analisar a qualidade da Circular de Oferta que foi apresentada. Como são as responsabilidades e os direitos das partes, isso está claramente identificado neste documento?

**13.13. Já que estamos falando de infraestrutura, podemos dizer que o candidato precisa analisar a sua própria infraestrutura, que aqui pode ser traduzida como expectativas e recursos, inclusive financeiros, antes de optar pela compra de uma franquia. Você concorda?**

Sem dúvida. Sob a perspectiva financeira, o candidato precisa, ainda, analisar se dispõe do capital de giro necessário. Ou seja, se ele possui recursos financeiros necessários para prover este negócio até que ele comece a se estabilizar. Porque não podemos esquecer que todo negócio atravessa um período de maturidade, onde entra a curva de aprendizado. É preciso ponderar se este capital é suficiente para superar esta fase. Dentro desta análise financeira existem duas dimensões. A primeira é a análise do tempo, prevendo que vai haver uma curva de maturação do resultado financeiro, e a segunda é como eu, candidato a franquia e investidor, estou preparado para fazer frente, não só ao investimento inicial, mas às necessidades de caixa até a franquia atingir seu ponto de maturidade.

É muito comum as pessoas terem o sonho de serem donas de restaurante ou de uma pousada no Nordeste. Mas é importante saber que a realização deste sonho, acima de tudo, envolve muita “barriga no balcão”. Eu sempre faço questão de ressaltar: existem vários bons negócios no sistema de franquias, com vários perfis de investimento, em diversos segmentos. Acredito que o candidato tem que buscar aquele negócio que faz os olhos dele brilharem e não somente aquilo que, por alguma avaliação que ele tenha feito, seja um bom negócio. Esta é uma decisão que deve envolver sempre duas análises: a financeira, relativa à capacidade de investimento, e a qualitativa, que é tão importante quanto a financeira. O time é um espelho do líder e o franqueado é um líder, se ele não emanar esta felicidade, se ele não emanar esta confiança e gosto pelo negócio, dificilmente o time vai ter estas características.

### **13.14. Manter uma estrutura tecnológica moderna é o suficiente para garantir um bom atendimento aos franqueados ou é preciso também investir pesado no capital humano?**

Eu não quero cair no equívoco de dimensionar o quanto a componente *tecnologia* é importante, em diferentes níveis, para os diversos setores. Sobre este tema devemos estar ligados no que está acontecendo nos Estados Unidos e na China. Agora, uma coisa é certa, o mundo caminha para ser mais digital, e as relações que acontecem no mundo digital são complementares às relações do mundo físico. Aí entra o desafio de proporcionar ao consumidor a mesma experiência nos dois ambientes. Uma experiência única frente à marca nestes dois canais. O franqueador que se mantém mais atualizado e que consegue, através de pesquisas de benchmarking em trabalhos mais maduros, entender quais elementos irão fazer diferença nos seus negócios e de uma maneira objetiva fazer as implementações necessárias, sem dúvida estará numa posição de relativa vantagem em comparação aos que não estão se dedicando a esta agenda.

### **13.15. De que forma o empreendedor consegue avaliar se a infraestrutura tecnológica da franqueadora está em sintonia com as tendências do segmento?**

Este empreendedor precisa entender, de uma maneira muito objetiva, primeiro, qual o impacto da transformação digital para o setor em que ele pretende investir no momento presente. Ele pode obter este entendimento por meio de pesquisas na internet, por exemplo, em canais dentro e fora do Brasil. De posse destas informações, ele pode questionar o franqueador sobre o que ele está fazendo para se manter relevante sob o ponto de vista digital, inclusive quais serão as suas iniciativas futuras. Então, se o e-commerce for importante para este negócio, como se dá a relação deste entre franqueador e franqueado neste contexto, quais as ferramentas de e-commerce que os franqueados têm acesso? Se a análise de dados é cada vez mais importante neste mundo atual, como são os processos de coleta de dados dos clientes e à medida que os dados são analisados, como eles são utilizados para o desenvolvimento de novos produtos e ações de marketing? Qual a estrutura de marketing disponível para esta frente? Do ponto de vista tecnológico, quais são as soluções oferecidas ao franqueado para

o exercício do e-commerce? O franqueado também deve se colocar na posição de cliente e experimentar estas soluções, experimentar a plataforma, fazer uma transação.

O mesmo vale se for uma solução de pré-pagamento, totem de autoatendimento. É importante experimentar o serviço. Também é preciso avaliar quais são as iniciativas de marketing digital dentro da franqueadora. O franqueado é treinado sobre as ações de marketing digital a serem adotadas? Tem autonomia ou não? Eu não tenho dúvida que em maior ou menor grau a tecnologia vai impactar em todos os negócios. O dever de casa dos franqueados é entender como as franqueadoras estão se preparando para esta transformação, de uma maneira prática e objetiva.

### **13.16. Qual a relevância da franqueadora possuir parâmetros de performance de atendimento aos franqueados?**

Uma maneira fácil de você avaliar o desempenho como franqueador é fazer pesquisa de satisfação interna. Outra maneira é o próprio selo de excelência da ABF (Associação Brasileira de Franchising). Acredito que o selo da ABF é uma chancela, um termômetro relevante sobre a qualidade do serviço prestado, e aqui eu faço um comentário. O selo é muito importante, sobretudo, pela óptica do franqueador, para que ele entenda quais são as áreas em que pode melhorar, tanto nos serviços quanto no apoio que ele está prestando ao seu franqueado. O selo da ABF é mais significativo para o franqueador do que para o franqueado. Mas eu não ficaria dependente apenas desta avaliação. Outras avaliações internas são igualmente importantes para este aprimoramento. Contudo, estes são indicadores que medem o que já aconteceu, o final de um processo.

Acredito que o processo em si é tão ou mais importante que o indicador. O que eu quero dizer com isso? Quanto mais colaborativos e quanto maiores são os canais de construção das soluções entre franqueador e franqueado, e estou falando da construção dos próprios processos de suporte, quanto mais alinhados estiverem estes dois atores desta cadeia, melhor vai ser o resultado. No final, há de se medir não só a qualidade dos serviços prestados, mas o que isso gerará de vantagem para o franqueado, qual o resultado de todo este esforço e de toda esta construção conjunta para o franqueado.

Esse empresário franqueado tem muito a ensinar. Aprender com os franqueados é o que torna o nosso negócio melhor. Os canais precisam ser ouvidos com frequência e os ajustes feitos dos dois lados. Quanto mais franco for este diálogo, quanto mais franca for esta construção, mais rápida será a melhoria para ambas as partes. Mais uma vez, e isso tem que ficar claro, o franqueado tem que fazer uma autoanálise do quanto ele está disposto a se engajar neste negócio. O sucesso da unidade não depende só da qualidade do suporte do franqueador. Em negócios próprios, a gestão é verticalizada por natureza, já numa rede de franquias a gestão é mais horizontal e, por isso, todas as partes têm que estar abertas para aprender uns com os outros e os dois lados têm que estar muito dedicados para a entrega do resultado final.

### **13.17. Na sua opinião, quais mudanças a pandemia provocou no setor de franchising?**

Eu acredito que nenhuma marca estava efetivamente preparada para lidar com o desafio da maneira como ele se apresentou. Todas as franqueadoras tiveram que acelerar as construções com os seus franqueados. Este é um aspecto positivo desta crise. A colaboração pauta o processo de franchising, mas eu acho que a crise provocada pela pandemia elevou a prática de colaborar a um grau extremamente maior, mesmo estando à distância.

Penso que as franqueadoras devem usar este aprendizado, adquirido num momento tão difícil, para transformar os seus negócios e perpetuar essa relação colaborativa, perenizando o uso das ferramentas tecnológicas, das plataformas digitais, não só na relação da marca com os clientes, mas na relação com o franqueado, e transformar a maneira com que os negócios são geridos. Não vejo outra maneira do franqueador ser bem-sucedido que não seja através desta construção contínua. Foi isso que a Covid-19 impôs aos franqueadores: visitar os seus negócios junto com os seus franqueados. Eu transformei a minha forma de me relacionar e a minha expectativa! Meu convite, não só para a minha organização, mas para todos os franqueadores, é manter esta dinâmica extremamente colaborativa que a pandemia promoveu a todos os empresários.

# Capítulo 14

## Crescimento profissional

*“Eu sou favorável a ser multimarcas, ser multifranqueado, mas em negócios que têm uma correlação. Por exemplo, ter uma franquia odontológica e uma franquia oftalmológica faz todo sentido, porque estão na área da saúde.”*

Cleber Soares



Crescimento profissional é algo que todo ser humano aspira ou, pelo menos, deveria aspirar. Significa que a pessoa tem a possibilidade de aumentar o conhecimento sobre o negócio e o ramo de atuação. Há de se considerar ainda, que este investimento em conhecimento poderá ser revertido em retorno financeiro. Já a estagnação, para alguns profissionais, é motivo de frustração.

## Checklist sobre crescimento pessoal

### 14.1. Existem perspectivas de crescimento da sua unidade?

Analise se, para crescer, você terá que comprar novas unidades ou expandir a que possui. Em um modelo de franquia home based, crescimento pode significar abrir uma loja física, para apenas depois comprar uma segunda unidade. Porém, independentemente do modelo, avalie quais serão as perspectivas de expansão de maneira sustentável e contínua.

### 14.2. Existe possibilidade de crescimento para você dentro da rede?

Verifique a possibilidade de adquirir novas unidades dentro da rede escolhida em um planejamento de médio e longo prazo, para que a sua veia empreendedora seja sempre alimentada e a oportunidade de aumentar a sua receita e o seu patrimônio sejam constantes.

### 14.3. É possível adquirir outras unidades?

Questione quantos franqueados possuem mais de uma unidade. Se não existir nenhum, pergunte qual é o plano da operadora para que os franqueados tenham uma segunda unidade e quais vantagens ela oferecerá para isso, incluindo desconto em taxas de franquia, ajuda para financiamento em instituições bancárias, entre outros benefícios. Se for o caso, deixe claro desde o início que você tem interesse em novas unidades, para que seja avisado quando houver uma oportunidade de expansão.

### 14.4. Tem limite de unidades?

Antes de pensar em expansão, é preciso analisar qual é sua capacidade de gestão. Sozinho, muitas vezes você terá dificuldade em admi-

nistrar mais do que uma loja. Para que esse crescimento aconteça, avalie a estrutura que você precisa ter na primeira unidade antes de adquirir outras. É uma tendência de mercado os empreendedores possuírem mais de uma unidade. Nos Estados Unidos, inclusive, existem fundos de investimento que aportam capital para franqueados multilojas com grandes possibilidades de gerenciamento devido ao amplo conhecimento do negócio.

Existem franqueadoras que limitam o número de unidades. Verifique se a franqueadora já trabalha no modelo de promoção para que franqueados adquiram outras unidades e se ele é efetivo. Há empresas que fazem planos de promoção para potencializar o número de unidades por franqueado, atingindo um crescimento expressivo. Também deve estar claro qual é o número máximo de lojas que um único franqueado pode ter.

### 14.5. Existem franqueados com mais de uma unidade?

A capacidade de gerenciar do franqueado deve ser verificada, pois quem possui mais de uma unidade tem que ter um time e uma estrutura já formados para que o negócio caminhe com excelência. Lucratividade significa também dar tratamento justo aos colaboradores, e isso vai além do salário que você paga, já que eles são os verdadeiros responsáveis pelo atendimento ao cliente e crescimento do negócio.

### 14.6. Existem unidades disponíveis perto de sua residência?

É preciso verificar se as unidades disponíveis para aquisição são próximas. Caso sejam distantes, você pode perder muito tempo com o deslocamento entre elas e isso pode ser um entrave para uma gestão de qualidade, com impacto, inclusive, na sua qualidade de vida, conforme abordamos anteriormente. Se não existirem unidades próximas, fique atento ao eventual surgimento de oportunidade de repasse do local pretendido. Avise a franqueadora sobre o seu interesse. Existem ainda, casos em que a aquisição de unidades distantes se revela vantajosa, mas antes faça as contas.

### 14.7. A unidade dependerá sempre de você?

Verifique se a gestão da sua unidade poderá ser realizada por um outro colaborador. Um negócio só cresce se for possível treinar profissionais que

vistam a camisa da empresa, para que você consiga crescer em outras fases no negócio. Certifique-se de que a cultura da empresa seja suficientemente forte para engajá-los e permitir que você seja “promovido” dentro do seu próprio negócio.

#### **14.8. A sua expectativa em relação às possibilidades de crescimento será atingida?**

A primeira coisa a ser definida é: qual o seu objetivo financeiro? Alinhe isso com a sua meta em qualidade de vida e com as necessidades da sua família. Dinheiro é muito importante para realizar as coisas que você pretende, mas não pode ser o objetivo final do seu negócio, que deve estar vinculado também a sua realização profissional e pessoal. Verifique se a sua expectativa de crescimento profissional e financeiro será alcançada com a franquia escolhida.

#### **14.9. A sua carreira poderá evoluir?**

Neste ponto entra a questão de transferência de know-how. É interessante avaliar como os treinamentos oferecidos pela franqueadora permitirão que você cresça e seja um profissional melhor e quais serão os treinamentos oferecidos. Lembre-se de abordar essa questão com outros franqueados e entender se os conhecimentos que a franqueadora transmite realmente colaboram para promover o crescimento profissional

#### **14.10. O faturamento máximo de uma unidade é o desejado?**

Verifique qual é o faturamento e a lucratividade do melhor franqueado da rede para saber se os seus objetivos pessoais e profissionais serão alcançados com essa renda. Tenha em mente que, se o melhor franqueado da rede não fatura o quanto você gostaria, é melhor buscar outro negócio.

### **Entrevista: Cleber Soares**

Cirurgião dentista e ex-sargento do Exército. É cofundador das marcas Sorridents Clínicas Odontológicas, Sorriden Odontologia Preventiva, Doc-Biz Tecnologia e Treinamento, e Olhar Certo Clínicas Oftalmológicas. Possui mais de 20 anos de experiência em franchising, atuando principalmente nas frentes de marketing e expansão.

### 14.11. Na sua opinião, o empreendedor deve considerar as possibilidades de crescimento profissional ao escolher uma determinada franquia?

Eu acredito que o crescimento profissional pode acontecer dentro do negócio escolhido, independente de qual seja ele. Mas quando a opção é pelo sistema de franquias, acho importante escolher uma marca séria, que vai gerar e agregar valor para este novo franqueado, permitindo que ele desenvolva as suas potencialidades e cresça dentro do segmento.

### 14.12. Qual a sua dica para um empreendedor que deseja crescer dentro do segmento de franquias?

Hoje há tanta informação acessível que eu acho que o grande ponto de virada é justamente não ter uma overdose de conteúdo e não colocar nada em prática. Há pessoas com muita propriedade oferecendo conteúdos excepcionais, mas tem também aquele que não tem propriedade alguma oferecendo conteúdo. Tem muito empreendedor de palco. É importante buscar conteúdo de qualidade e participar de eventos relacionados ao empreendedorismo. Mas é importante também se inspirar em pessoas, em empreendedores de fato, que têm resultados comprovados em sua história, não apenas resultados positivos.

A cultura daqui do Brasil privilegia apenas o sucesso absoluto e deixa de lado os fracassos que muitas vezes também permearam esta trajetória. Nós temos que aprender tanto com o sucesso quanto com o erro. Errou, corrige rápido e segue em frente.

Outra dica é estar antenado com as oportunidades, sem perder o foco. Temos uma tendência em achar que a grama do vizinho é mais verde. Eu acredito que o empreendedor deve aproveitar ao máximo as oportunidades que a marca proporciona dentro da comunidade em que ele está inserido. Só depois que ele tiver conquistado um raio de cinco a dez quilômetros em torno do seu negócio, é possível, talvez, ir para um outro patamar. Deve-se aproveitar tanto quanto possível as oportunidades que estão à mão. Às vezes, o franqueado aproveita uns 60%, 70%, no máximo, e acaba deixando espaço para um novo player se instalar ao lado do negócio dele e, assim, perde a oportunidade de ser o top of mind daquela região.

**14.13. Você acredita que a diversificação, o investimento em mais de uma franquia, é uma alternativa para o empreendedor que busca crescimento profissional dentro do franchising?**

Eu reitero que é melhor ter um negócio que você extraia 100% dele do que ter dez marcas distintas, cada uma performando 10% do seu potencial. Eu sou favorável a ser multimarcas, ser multifranqueado, mas em negócios que têm uma correlação. Nós, por exemplo, somos uma empresa de saúde e bem-estar e oferecer tratamento odontológico e também oftalmológico faz todo sentido, porque estamos nos concentrando numa área da saúde, em atender às necessidades das pessoas nesse setor. É importante que este multiempreendedor tenha foco e disciplina consideráveis para que ele tenha um negócio eficiente, ao invés de ter dez que não trazem a performance necessária para o investimento dele.

**14.14. É possível alinhar, dentro do segmento de franquias, crescimento e qualidade de vida?**

A qualidade de vida é sempre algo a ser buscado, mas ela tem um preço. A pergunta que eu costumo sempre fazer aos nossos franqueados é: você acredita que vai ter qualidade de vida e de trabalho ao mesmo tempo? Às vezes, isso não é possível. As pessoas não querem pagar o pedágio, não querem plantar hoje a qualidade de vida que elas vão colher lá na frente. Eu acho que o empreendedor brasileiro tem, na sua maioria, uma visão de curto prazo. Eu invisto numa franquia hoje e quero que ela me dê retorno amanhã. Nos Estados Unidos, por exemplo, percebe-se que as pessoas pensam mais em longo prazo. Então, para você ter qualidade de vida, você tem que plantar, investir, tem que trabalhar num projeto de longo prazo para lá na frente começar a colher tudo que cultivou, que plantou, com um negócio bem estruturado, uma equipe bem montada. Daí, neste estágio, você vai poder acompanhar o seu negócio à distância e então, ter mais qualidade de vida.



# Capítulo 15

## Inovação

*“Uma franqueadora que não inova,  
não está no jogo. O mundo está se transformando  
em alta velocidade. Vivemos uma era de  
plataformas, uma era digital.  
Tudo está em ebulição e em transformação digital.”*

Gustavo Schifino



Inovação é a melhoria contínua de todos os aspectos do negócio, como produtos e serviços, gestão e vendas, entre outros. A capacidade de inovar pode definir se uma empresa sobreviverá ou não no mercado. Saiba como analisar previamente se a franqueadora tem essa capacidade.

## Checklist sobre inovação da franqueadora

### 15.1. Qual é a capacidade real de inovação da franqueadora?

A cultura da inovação constante é uma premissa fundamental para que a franqueadora se mantenha competitiva no mercado. Com o objetivo de fazer mais, mais rápido, mais barato e melhor, a empresa também precisa incentivar esta cultura entre seus franqueados para que as iniciativas, se bem-sucedidas, possam ser replicadas para toda a rede. Dentre outros pontos, esse é um dos principais benefícios de participar de uma rede de franquias. Obviamente, a inovação não deve afetar a padronização de operação na rede, mas pode ajudar a aprimorar, por exemplo, as práticas de gestão.

### 15.2. Tem a capacidade de inovação?

Verifique o histórico da empresa. Qual foi a sua trajetória até se tornar uma franqueadora? Desde o seu ingresso no segmento de franquias, quais as mudanças realizadas ao longo deste período? Se a empresa não investiu em inovação até agora, quem garante que esta é uma prioridade e que um dia ela irá destinar recursos para esta iniciativa? Falta de inovação é um sinal de alerta, fique atento.

### 15.3. As ideias dos franqueados são aceitas e implementadas?

Verifique com a franqueadora as últimas ideias implementadas que foram fruto de propostas apresentadas por franqueados. É importante salientar que nem todas as suas ideias serão aprovadas, porque a rede precisa ter uma visão 360 graus e uma iniciativa interessante para um determinado franqueado pode não ser boa para a rede como um todo.

### 15.4. Existe brainstorming com franqueados?

O brainstorming é algo muito importante dentro de uma franquia. Procure saber se a franqueadora promove a troca de ideias e experiências com seus

franqueados. É preciso ouvi-los, pois destas conversas podem surgir sugestões interessantes, já que são os franqueados que vivem o cotidiano da operação. O brainstorming faz com que a franqueadora entenda melhor o mercado e tenha uma oportunidade de visão da qual, às vezes, acaba se afastando um pouco. Considere também as diferenças regionais entre os franqueados.

### **15.5. O brainstorming é realizado através de uma metodologia profissional?**

Analise como a empresa coleta as ideias dos franqueados e se existe um comitê constituído para conduzir este processo, que deve ser realizado no mínimo duas vezes ao ano. É necessária uma metodologia profissional para esta captação e análise deste material.

### **15.6. A franqueadora inova nas ferramentas de gestão?**

A forma como a franqueadora implementa novas ideias deve ser baseada em melhorias de gestão, seja financeira, em recursos humanos ou administrativa. Para isso, é preciso uma visão total da empresa que possibilite avaliar se a novidade é convergente a todos os seus franqueados.

### **15.7. Investe no lançamento de novos produtos?**

A franqueadora deve acompanhar as mudanças de comportamento do consumidor e as novidades do segmento em que atua e entender que inovar nos produtos é primordial, principalmente em tempos de dificuldades econômicas. Analise a visão da empresa sobre a necessidade de desenvolvimento de novos produtos.

### **15.8. Existem inovações em serviços prestados pela franqueadora e outros fornecedores?**

Verifique como a franqueadora faz seu planejamento e implementa melhorias contínuas para auxiliar o franqueado e se estas iniciativas colaboram para o sucesso das unidades.

### **15.9. Existem inovações em treinamentos?**

Observe o histórico de melhorias em treinamentos. Se houve inovação de produtos e serviços, automaticamente os treinamentos precisam ser atualizados.

### 15.10. Existem inovações em suporte?

A franqueadora precisa ter parâmetros de medição de resultados para que as métricas sirvam como base para melhoria de performance neste quesito. É necessário que a empresa tenha controle do número de reuniões, tempo de espera para atendimento no help desk, entre outros medidores. Do contrário, não há como melhorar e inovar no suporte.

### 15.11. Existem comitês com participação dos franqueados?

Comitês são pequenos grupos temáticos formados por franqueados com a participação da franqueadora. Representam uma evolução do Conselho de Franqueados, que é mais abrangente, enquanto os comitês são focados em um único tema e, por isso, acabam ajudando de maneira mais efetiva, com resultados mais rápidos e consistentes.

## Entrevista: Gustavo Schifno

Focado na transformação digital, é head de transformação digital na 4all, um hub de empresas digitais que atuam no modelo de plataforma, com a missão de promover a transformação digital dos negócios e do mercado. É também um dos principais palestrantes do país sobre comportamento e consumo na era digital. Atua, ainda, como empresário e CEO do PIER X, que é o primeiro marketplace phygital multiexperiência da América Latina. Especialista em varejo e franchising, já ocupou a presidência do Conselho de Ética da ABF (Associação Brasileira de Franchising) e a presidência do SCPC/CDL POA. É conselheiro de empresas formado pelo IBCG e curador de missões internacionais no Websummit (Lisboa) e na NRF (NYC), além de mentor Endeavor e Fábrica do Futuro.

### 15.12. No contexto corporativo, criatividade e inovação são faces de uma mesma moeda? Que relação possuem com o processo de transformação digital que estamos vivendo?

Criatividade e inovação, sim. Na verdade, transformação digital tem relação com a solução de problemas verdadeiros, do mundo real, do dia a dia, através de um produto digital. A criatividade está presente nestas soluções digitais. Mas transformação digital e inovação são coisas distintas. Você pode ter uma empresa que se reinvente do ponto de vista digital, sem ser,

necessariamente, inovadora. A inovação é algo incremental, um novo modelo, um novo ativo, mais relacionado à disrupção, onde a transformação digital pode ser uma ferramenta.

### **15.13. Inovação é um diferencial competitivo para uma franqueadora?**

Certamente, eu diria que uma franqueadora que não inova, não está no jogo. O mundo está se transformando em alta velocidade. Vivemos uma era de plataformas, uma era digital. Tudo está em ebulição e uma franqueadora que não está num processo de inovação constante, que não está enxergando este novo mundo dificilmente será relevante, não fará sentido na era digital.

### **15.14. O empreendedor, interessado em adquirir uma franquia, precisa observar o comportamento da rede no quesito transformação digital?**

São raros os negócios que, mesmo desconectados do mundo digital, conseguem algum tipo de relevância de escala. Eu não vou dizer que não existem, mas vou dizer que são raros. O ambiente digital, de alguma forma, está inserido nos negócios que fazem sentido na atual conjuntura, no presente, e assim também será no futuro. O empreendedor tem que enxergar se este franqueador está conseguindo navegar neste oceano, digital e físico. Às vezes, uma solução puramente digital tem que ser vista com cautela. Atualmente, os negócios de altíssimo impacto são os que conseguiram ampliar a experiência do consumidor através do digital.

Para mim, a principal preocupação deste empreendedor deve ser: faz sentido entrar para uma franqueadora que está de costas para a transformação digital, que não está se conectando com este mundo, que não está pensando nas novas possibilidades que esta tecnologia pode trazer? A era digital está trazendo uma porção de novas possibilidades, e o franqueador que merece mais atenção dos potenciais franqueados é aquele que está enxergando dentro dessas possibilidades maneiras de ser mais produtivo, de ganhar mais dinheiro usando estas ferramentas. Então, acredito que o candidato tem que verificar se este franqueado está usufruindo, se está atento a estas possibilidades, se ele tem um olhar aguçado para a tecnologia que ele pode trazer para incrementar o consumo do produto ou serviço. É

fundamental. Por melhor que seja o modelo hoje, se ele não identificar no franqueador uma capacidade de se reinventar e de estar atento ao que está acontecendo no mundo, pode vir a enfrentar algum tipo de adversidade.

### **15.15. Quais são os diferenciais da Franquia 4.0?**

Talvez a principal característica da Franquia 4.0 seja a capacidade de aprendizado. Quando digo isso, estou falando de como a franqueadora usufrui da sua rede de franqueados para aprender. O canal não pode ser só drop-down, um canal de cima para baixo, tem que ser um canal horizontal, onde não só a equipe da franqueadora, mas principalmente o franqueado, o fornecedor, estejam à vontade para apresentar ideias e novas oportunidades.

A Franquia 4.0 não é uma que dá mais espaço para o franqueado. Ela dá mais espaço para todos que estão inseridos no ecossistema dela. Outra característica fundamental é identificar que não vivemos mais num mundo onde o consumidor está no centro, mas num mundo onde as pessoas estão no centro. A Franquia 4.0 tem que transcender a ideia de atingir o cliente, ela precisa atingir a comunidade. Ela tem que fazer sentido para o bairro e não apenas para aquele cliente que está nesse bairro. É muito mais que uma franquia sustentável, é uma franquia que, apesar de inserida num mundo data-driven, guiado por dados, tem foco nas pessoas. Ela sabe que a tecnologia é um meio para resolver problemas, pratica uma gestão horizontalizada e sabe fazer uma boa gestão dos dados dos clientes de forma a oferecer o produto certo, na hora certa, no canal certo. Para isso ela tem que ser uma empresa conectada com o mundo data-driven.

A Franquia 4.0 deve ter esses elementos presentes na sua lógica cotidiana.

### **15.16. A preocupação com a inovação é apenas do franqueador ou o franqueado deve estar atento a esta questão?**

O franqueado também precisa estar atento. Hoje é necessário gerar interesse no cliente para que ele faça o registro do que está acontecendo, do momento, do ambiente onde ele está consumindo aquele produto. Isso é uma tarefa do franqueado, assim como outras tantas. Às vezes, existe uma base de dados, um programa de contato com este cliente, de CRM, mas quem consegue fazer esta comunicação é o franqueado. Se o franqueado

não está atento a este movimento de inovação, se não está levando experiência para dentro do ponto de venda ou não está se comunicando através das plataformas digitais com os seus clientes, ele não faz parte deste novo mundo e provavelmente não vai conseguir performar a ponto da operação fazer sentido para ele e para a franqueadora.

Já o franqueador deve testar novos modelos em ambientes próprios e controlados antes de pulverizá-los para a rede, descartando aqueles que não funcionaram, que não fizeram sentido. Estas inovações são importantes para que a rede ganhe mais relevância, mais importância no mundo digital. O franqueador tem o compromisso de inovar. E ele tem que fazer isso dentro do seu ambiente, da sua rede, do contrário não será uma franquia.

### **15.17. No tocante a inovação, que conselhos você daria a um empreendedor interessado em investir numa franquia?**

O empreendedor que pensa em abrir uma franquia deve estar atento à capacidade que o franqueador prospectado tem, efetivamente, de usufruir desse momento de altíssima disponibilidade tecnológica a um custo relativamente acessível. O que é essa franquia que eu estou comprando? Como ela usufrui da tecnologia? Como ela “surfa” esta onda da tecnologia? Ela está conectada com este novo mundo ou não? São perguntas tão importantes quanto investigar a seriedade da franqueadora. Claro, primeiro é necessário saber se a rede tem boa reputação, se os franqueados a recomendam, se o franqueador cumpre o que foi combinado etc. Mas ele também precisa se perguntar se neste mundo novo faz sentido ele estar próximo desta empresa. Isso é muito relevante.

# Capítulo 16

## Tecnologías

*“A tecnologia veio para tornar a operação de uma unidade franqueada mais fácil e mais rápida.*

*Hoje podemos ter agilidade nas comunicações e principalmente ter acesso às informações primordiais sobre os nossos negócios de maneira mais simples.”*

Erik Cavalheri



**E**m um mundo onde a redução de custo, o atendimento e a agilidade, muitas vezes, são a base dos diferenciais competitivos, as tecnologias utilizadas por uma franqueadora poderão fazer toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de um franqueado.

## Checklist sobre uso de tecnologia

### 16.1. Quais as tecnologias devem ser observadas?

São diversas e podem variar dependendo do segmento de atuação da franqueadora, mas as três principais são estas:

- ERP: sistema de gestão da unidade franqueada;
- CRM: sistema de gerenciamento de relacionamento com clientes;
- intranet: sistema de comunicação de franqueados e franqueadora.

### 16.2. Existe alguma demonstração?

Verifique se o franqueador pode demonstrar as ferramentas tecnológicas para que você tenha certeza de que elas estão em atividade, pois isso pode ajudar muito no desenvolvimento da sua unidade. Questione também outros franqueados sobre o funcionamento destas ferramentas.

### 16.3. Qual é a satisfação de outros franqueados na questão do ERP (sistema de gestão da unidade)?

Visite alguns franqueados na rede e questione quanto à satisfação do ERP, que pode ser fornecido pelo próprio franqueador ou por algum fornecedor homologado.

### 16.4. Quais são os principais pontos de análise do ERP?

Você deve inquirir, analisar e ver o funcionamento dos seguintes itens: facilidade de uso, controle de estoque, contas a pagar e receber, balancete, DRE, emissão de notas fiscais, integração como contador etc.

### 16.5. Qual é investimento inicial e mensal no ERP?

Não deixe de verificar quais são os custos envolvidos na implantação e na manutenção desse sistema, que muitas vezes é obrigatório. Observe

ainda se esses custos estão especificados na Circular de Oferta de Franquia e também no plano de negócios.

### **16.6. Possui CRM (sistema de gerenciamento de relacionamento com clientes)?**

CRM é qualquer ferramenta estratégica que possibilite a você conhecer o seu cliente e, conseqüentemente, relacionar-se melhor com ele, além de medir o comportamento de consumo. Ela pode funcionar como uma simples coleta de e-mail para relacionamento no pós-venda, ou até mesmo como um cartão de fidelidade. O CRM auxilia no gerenciamento de contatos e é primordial para franquias de serviços, mas pode ser utilizado em outros segmentos. Através da ferramenta de CRM é possível gerenciar, por exemplo, os contatos realizados com os seus clientes.

### **16.7. Se a franquia é de serviço, o CRM possui funil de vendas?**

O funil de vendas é importante para as franquias de serviços que atuam com prospecção, negócios personalizados e gerenciamento de propostas, auxiliando no desenvolvimento de cada etapa. O CRM deve permitir que você realize o funil de vendas para identificar o estágio em que cada candidato se encontra e as possibilidades reais de venda.

### **16.8. Qual é investimento inicial e mensal no CRM?**

O CRM pode ser fornecido pela franqueadora ou por um fornecedor homologado, mas não deixe de verificar quais são os custos envolvidos na implantação e na manutenção desse sistema, que muitas vezes é obrigatório. Verifique ainda se esses custos estão especificados na Circular de Oferta de Franquia e também no plano de negócios.

### **16.9. A franqueadora que está sendo analisada tem intranet?**

Atualmente ter intranet não é um diferencial, mas uma obrigação do franqueador. Existem inúmeras ferramentas e fornecedores já disponíveis no mercado, até aqueles que trabalham especificamente no segmento de franquias. Portanto, não existe desculpa para a empresa não ter uma rede interna que funcione como uma ferramenta para melhorar os resultados dos franqueados. A grande maioria das franqueadoras oferecem a intranet em seus pacotes de serviços descritos na Circular de Oferta de Franquia.

### **16.10. Quais são os recursos mínimos que a intranet precisa ter?**

Os recursos podem variar de acordo com o segmento de atuação da franquia; porém, o básico que uma intranet deve conter é: histórico de solicitações de suporte, vídeos de treinamentos, comunicados, manuais atualizados, estratégias recentes e ações de marketing.

### **16.11. Além da intranet, existem outras ferramentas de comunicação?**

A comunicação via intranet é primordial, mas existem outras ferramentas que podem agilizar o contato com os franqueados, como os grupos no aplicativo WhatsApp e na rede Facebook. Existe ainda a possibilidade de realização de conferências on-line, através de plataformas como o Zoom, Google Meeting, GoToWebinar, Webex etc. São ferramentas complementares que possibilitam a integração entre os membros de toda a rede.

### **16.12. A intranet tem treinamentos?**

Os treinamentos que são ministrados on-line devem ser posteriormente disponibilizados na intranet para que, caso você não consiga participar no momento da transmissão, possa assisti-los ou até mesmo rever para tirar dúvidas.

### **16.13. A intranet tem dicas estratégicas?**

Uma das vantagens de ser franqueado é poder aprender com toda a rede. Grande parte do conhecimento vem da experiência de outros franqueados, principalmente no quesito estratégias comerciais. Por isso, é importante que a intranet esteja sempre atualizada com essas dicas, para que você possa consultá-las a qualquer momento.

### **16.14. A intranet possui documentações essenciais como propostas e contratos?**

A intranet deve funcionar também como um arquivo de documentos importantes, como modelos de propostas e de contratos. Isso agiliza o acesso à documentação atualizada, evitando recorrer a franqueadora cada vez que precisar realizar uma consulta.

### **16.15. A intranet possui o manual do franqueado em versão digital?**

O manual do franqueado deve ser uma ferramenta constantemente atualizada. Por isso, mesmo que exista o material impresso, ele deve ter

sua versão on-line disponibilizada na intranet para que realmente esteja alinhado com os últimos direcionamentos da franqueadora. Assim, todos os franqueados poderão consultá-lo sempre que houver necessidade, independentemente do local em que estejam.

### **16.16. A intranet possui agenda de eventos presenciais e on-line?**

Verifique se existe uma agenda on-line na intranet para que a comunicação com a franqueadora seja rápida e eficiente e você consiga organizar os seus compromissos com a rede. Tenha em mente que, caso você se torne franqueado, é muito importante priorizar a participação em todos os eventos, presenciais e on-line, de forma a não perder nenhuma novidade.

### **16.17. A intranet possui ferramentas para a medição do seu desempenho?**

Entenda que você precisará alinhar o seu desempenho com aquilo que a franqueadora propõe. Por isso, confira se além das ferramentas já informadas na intranet, existe um checklist de alinhamento de ações que implicarão no seu desempenho.

### **16.18. A intranet disponibiliza informações atualizadas e informativos?**

Algumas franqueadoras não utilizam a intranet como deveriam e a ferramenta pode ficar desatualizada, sem novidades que auxiliem na gestão da sua unidade. Verifique se as informações disponibilizadas na rede de comunicação da franquia são atualizadas com frequência e se os comunicados mais recentes permanecem arquivados para que você tenha acesso sempre que necessário e consiga consultar o histórico das ações.

### **16.19. Existe alguma demonstração das ferramentas tecnológicas?**

Observe se o franqueador pode demonstrar as ferramentas tecnológicas para que você tenha certeza de que elas estão em atividade, pois isso pode ajudar muito no desenvolvimento da sua unidade. Questione também outros franqueados sobre o funcionamento destas ferramentas.

### **16.20. Como funcionam os treinamentos das ferramentas tecnológicas?**

O apoio para a utilização das ferramentas tecnológicas não deve acontecer somente nos treinamentos iniciais. Os treinamentos devem

acontecer de maneira constante e periódica para que tanto o franqueado quanto os seus colaboradores tenham o melhor aproveitamento das ferramentas tecnológicas.

## Entrevista: Erik Cavalheri

Cavalheri é um superempreendedor. Graduado em Administração de Empresa com especialização em Recursos Humanos pela FAM, foi diretor de franqueados, de inovação e tecnologia e membro da comissão de Ética da ABF, com 30 anos de experiência de varejo. Franqueado atualmente com operações das marcas O Boticário, Qdb e SunGlass Hut, no total com 28 lojas, sócio das empresas PagoLivre SA, F360 e Hi-Partners. Investidor de startups Simbiose Social, Trakto, EuEntrego e Joinkey.

### 16.21. Aderir a novas tecnologias, dentro de uma rede de franquias, é um processo complexo? Como o conduzir?

A complexidade normalmente são as pessoas que geram, porque a tecnologia oferece soluções. Como franqueado, penso ser complexo quando a franqueadora impõe um sistema de gestão a ser utilizado, porque as tecnologias vão melhorando dia após dia e esta imposição pode fazer com que você tenha, eventualmente, que trabalhar com uma ferramenta já superada.

### 16.22. Sob o ponto de vista do empreendedor, a tecnologia é um parâmetro a se considerar na hora de escolher uma franquia?

Acredito que o modelo de negócio é mais importante que a ferramenta que se utiliza. Se o modelo de negócios não for bom, se o negócio da franquia não for bom, não vai ser a tecnologia que vai resolver. A não ser, claro, que seja uma franquia da área de tecnologia. Vamos pegar o exemplo de uma franquia de alimentação. Se a comida for boa, a tecnologia não será um limitador a ponto de fazer o negócio ser ruim. A tecnologia vai auxiliar ou dificultar. Ela pode determinar se a operação será mais saudável, mais fácil ou mais complexa. Mas não acho que seja o caso de não investir nessa franquia porque ela possui um sistema ERP que eu não gosto, que é ruim.

### **16.23. A tecnologia tende a permear cada vez mais o relacionamento entre franqueadoras e franqueados. A impessoalidade não pode comprometer esta relação?**

Penso que a tecnologia aproxima as pessoas. Desde o surgimento das redes sociais, por exemplo, quanto mais elas se difundem, mais pessoas eu vou conhecendo. As redes sociais também servem para nos aproximar de pessoas com as quais anteriormente nos comunicávamos eventualmente, através de telefonemas ou cartas. Eu me aproximei de muitos de meus amigos e estou tendo mais interação profissional depois do advento da rede social.

A tecnologia veio para tornar a operação mais fácil e mais rápida. Lembro do tempo em que mandávamos carta e passávamos fax. Hoje podemos ter contato de uma maneira mais simples e rápida, possibilitando, inclusive, que tenhamos mais tempo para encontros pessoais e não somente através das ferramentas tecnológicas.

### **16.24. Dentro do universo das franquias, que facilidades as tecnologias trazem para os franqueados?**

Mais tempo, mais segurança, mais confiabilidade. Eu acredito muito mais nas informações fornecidas por um sistema para auxiliar na tomada de decisões. Dados para mim são importantíssimos, eles ajudam demais na gestão de um negócio.

### **16.25. Os cursos de Educação à Distância (EAD) estão ganhando cada vez mais espaço. O que você pensa sobre esta ferramenta para treinamento de franqueados e colaboradores?**

Acredito ser válido, mas para mim os treinamentos presenciais são mais importantes. Uma aula ou um treinamento presencial são mais efetivos do que utilizando a Educação à Distância. Presencialmente a atenção e a dedicação são maiores. Eu, por exemplo, vou muito a congressos, palestras e percebo que a informação que eu retenho durante estes eventos é maior do que estudando o material que eu recebo depois.

Mas é inegável o poder de multiplicação do EAD. Vou fazer um comparativo: a informação contida numa enciclopédia está limitada apenas para

as pessoas que tiverem acesso a ela. Na internet, com o EAD, este acesso é ampliado a um número muito grande de pessoas, permitindo que o conhecimento chegue para muito mais pessoas. O EAD também possibilita a disponibilização de uma quantidade maior de cursos e treinamentos. Mas uma coisa é quantidade, outra é qualidade.

Para o treinamento de franqueados, é uma ferramenta válida, que tem maior capilaridade. Você consegue atingir um número grande de pessoas simultaneamente, inclusive. Reitero que ainda acho que o presencial é mais forte, mas acredito que um pode complementar o outro. Também depende também de qual a finalidade, o objetivo. Existem plataformas de EAD muito boas, com vídeos explicativos que facilitam o entendimento, muito mais do que um manual, por exemplo.

### **16.26. A tecnologia hoje é um diferencial competitivo importante?**

Sim, a tecnologia é um complemento, um diferencial. Quem não se utiliza de tecnologia hoje não consegue competir. Se você tiver uma boa plataforma, um bom sistema de controle, tem um diferencial. Você pode ter uma ferramenta mais rápida, melhor estruturada. Vale lembrar que a tecnologia cabe em qualquer negócio. Um restaurante, por exemplo, que usa a tecnologia para modernizar as suas reservas, evita filas. Com o uso da tecnologia, consegue gerir melhor o negócio, ao contrário daquele que não se organiza. É um diferencial forte, competitivo. Mas a tecnologia não vai resolver jamais o problema de uma comida ruim, não importa o sistema que se tenha. Agora, se a comida for boa, o uso da tecnologia será um diferencial. Este restaurante certamente vai vender muito mais do que aquele que não tem a tecnologia operando a seu favor.

Então, para um franqueado que está em busca de uma franquia para investir, é importante investigar quais são as ferramentas tecnológicas oferecidas pela franqueadora. Isso é um diferencial a ser considerado. Mas é preciso estar atento ao modelo de negócio, porque a franquia pode mudar amanhã de plataforma, mas o modelo de negócio normalmente permanecerá o mesmo. Exemplificando: eu vou vender açaí. Hoje eu posso usar um sistema, uma plataforma que não é tão boa e amanhã eu posso trocar. O mais importante é o que eu faço.

### 16.27. O que é importante dizer sobre tecnologia para aquele empreendedor que está interessado em investir em franquia?

Se ele tem um negócio que envolve uma tarefa repetitiva ou algum processo, aconselho que ele esteja sempre atento às inovações tecnológicas. A tecnologia está evoluindo diariamente. Eu, como empreendedor, não passo um dia sem pensar em como melhorar a minha operação em termos de processos. O que eu posso melhorar nos pedidos, no estoque, no meu atendimento, baseado na tecnologia disponível? Como eu vou cobrar? Vou utilizar um palm em vez do caixa, será que assim eu torno a minha operação de cobrança mais rápida, mais fácil?

É possível melhorar qualquer processo usando novas tecnologias.

### 16.28. Como você se mantém atualizado?

Sou inquieto, todos os dias estou procurando por novidades. Se tem alguma ferramenta tecnológica melhor do que aquela que utilizo, vou adotar. Como franqueado, já mudei sistema, pelo menos, três ou quatro vezes. Folha de pagamento, eu tinha um sistema e mudei; sistema financeiro, já tive três ou quatro; sistema de conciliação bancária, tive mais alguns; sistema de pedido de mercadoria, de previsão, já mudei também. Sempre é possível melhorar. Todo dia se lança uma solução melhor que a de ontem. Não podemos fechar os olhos e dizer: eu já tenho. Vamos ver, avaliar.

A única coisa que, como empreendedores, não podemos parar de fazer é mudar, procurar novas soluções. Caso contrário, acabaremos engolidos.

# Capítulo 17

## Fornecedores e logística

*“A grande maioria das franquadoras homologa fornecedores para que mantenha o mesmo padrão de atendimento e qualidade em todas as lojas e é por isso que os candidatos a franqueado devem analisar a lista de fornecedores homologados.”*

Deiverson Migliatti



Fornecedores são os provedores dos insumos necessários para que o negócio tenha viabilidade. São raros os negócios que não dependem dos fornecedores, por isso a importância deste capítulo no contexto da escolha de uma marca. Já a logística é a forma como esses insumos chegarão até você.

## Checklist sobre fornecedores e logística

### 17.1. Qual é a estratégia de fornecimento da franqueadora?

Algumas franquias possuem uma necessidade maior de entrega de produtos e serviços. É importante verificar se, além da franqueadora, existem fornecedores homologados por ela. Confira, ainda, se a estratégia de fornecimento funcionará para a sua unidade.

### 17.2. Caso tenha fornecedores externos, eles são bons?

Pesquise sobre a idoneidade dos parceiros e dos fornecedores, pois muitas vezes os produtos e serviços de sua unidade não dependerão diretamente do franqueador. Fique atento principalmente se o segmento escolhido for o de varejo. Converse com outros franqueados a este respeito e questione sobre suas experiências e dificuldades.

### 17.3. Existe mais do que um fornecedor homologado para o mesmo produto?

A franqueadora, para garantir o fornecimento de produtos e serviços ao franqueado, poderá homologar mais de um fornecedor. Se de fato isso ocorrer, você terá maior segurança de que o abastecimento da sua unidade será realizado de maneira satisfatória. Caso você não visualize mais do que uma possibilidade de fornecimento, certifique-se com a empresa de que esta dependência não terá impacto no seu negócio.

### 17.4. Os fornecedores são exclusivos?

Se o produto for exclusivo, ótimo. Se não for, verifique se você terá condições diferenciadas em relação aos concorrentes. Essas condições podem ser: preço, prazo de pagamento, entrega, qualidade diferenciada, entre outros.

### 17.5. Os custos dos produtos são competitivos?

É importante ressaltar que muitas vezes a franqueadora não homologa o fornecedor pautada pelo melhor preço, mas pelo conjunto de benefícios oferecidos: qualidade, entrega e responsabilidade. O importante não é o fornecedor ser o mais barato, mas aquele que torna o produto mais competitivo. O custo competitivo, por sua vez, não é necessariamente o valor mais em conta, mas sim o mais alinhado com a estratégia comercial do negócio.

### 17.6. A logística de entrega é competitiva?

Questione sobre a logística e a periodicidade de entrega dos produtos. Esse prazo pode variar de acordo com o volume do seu pedido, do produto e da forma de entrega. Verifique com outros franqueados se os pedidos chegam de maneira satisfatória.

### 17.7. A velocidade de entrega é satisfatória?

Atrasos na entrega podem decretar o fim de um negócio, principalmente se você tiver a obrigação de comprar de um único fornecedor e este não cumprir os prazos acordados. Por isso, verifique como a periodicidade de seus pedidos deve ser organizada, de forma que atrasos não prejudiquem o andamento da unidade. Questione a franqueadora sobre a metodologia recomendada para banir este tipo de problema.

### 17.8. Há exigência de pedido mínimo?

Dependendo do produto com que você pretende trabalhar, o fornecedor exige que você faça um pedido mínimo. Neste caso, é importante estar ciente sobre a quantidade mínima e se ela pode, de alguma maneira, impactar no seu fluxo de caixa, uma vez que isso poderá implicar num estoque maior que o desejado.

### 17.9. Tem grade de pedido?

Dependendo do ramo de varejo em que você deseja atuar, existem as grades de pedidos. Para comprar os itens escolhidos, você é obrigado a adquirir um pacote estabelecido pela franqueadora ou fornecedor. Um exemplo é um modelo de roupa, onde o fornecedor exige que você compre toda a escala de numeração, independentemente de ter ou não demanda de venda de todos os tamanhos.

### **17.10. Os pedidos são feitos pela intranet?**

Veja que tipo de ferramenta a franqueadora disponibiliza. Normalmente, esse e outros processos são realizados digitalmente, através da intranet do franqueado, facilitando a gestão do negócio. Procure entender como funciona a metodologia de realização dos pedidos, se consegue programá-los e se é possível consultar o seu histórico, entre outras funcionalidades.

### **17.11. Desconto para pagamentos à vista?**

Consulte se há flexibilização do valor para pagamentos à vista. Caso você disponha de capital, o pagamento com desconto pode representar um ganho na sua margem de lucratividade.

### **17.12. O prazo de pagamento é suficiente?**

Esse é um ponto relevante a ser verificado. Se o prazo de pagamento não for adequado ao negócio ou às suas necessidades, você vai precisar dispor do Capital de Giro para bancar essa compra antes do seu recebimento. A situação será ainda pior caso você precise buscar esse capital junto a uma instituição financeira, pois sua margem de lucro será diminuída pelos juros dessa transação.

### **17.13. Em caso de dificuldade financeira, existe flexibilidade de pagamento?**

Em conversas com outros franqueados, procure identificar se há flexibilização do pagamento com o fornecedor, caso ocorra alguma dificuldade financeira temporária. O início de qualquer negócio é sempre difícil, podendo haver problemas no fluxo de caixa. Caso exista a flexibilização, verifique se foi suficiente para ajudar a unidade a transpor esta fase.

## **Entrevista: Deiverson Migliatti**

Migliatti tem uma trajetória inspiradora. Começou como estagiário nas Casas Bahia, sem recursos para estudar e empreender, mas foi à luta. Com um FIES (financiamento estudantil), conseguiu acesso à universidade. Paralelamente foi crescendo dentro da empresa, onde chegou a coordenador da área de Propaganda. Em 2009, decidiu empreender e, após contrair

um empréstimo bancário, estreou no segmento de franquias e acabou se transformando num multifranqueado, com unidades de várias bandeiras, a maioria de grandes players do ramo da alimentação.

Antes disso, viajou o mundo. Já conheceu mais de sessenta países. Nestas andanças, teve a ideia de abrir o Café Sterna, que apresenta alguns dos sabores, sobretudo cafés preparados com grãos selecionados, que descobriu mundo afora. A rede de franquias do Café Sterna nasceu em 2015 e, em 2020, deve ultrapassar as cem unidades.

Com a perspectiva de quem atua nas duas frentes, franqueador e franqueado, Deiverson fala sobre a questão de fornecedores e logística e ainda dá algumas dicas importantes para quem está querendo empreender no segmento.

### **17.14. A logística de fornecimento é um ponto nevrálgico dentro da estrutura de uma franquia?**

Na minha operação, hoje eu tenho entrega ponto a ponto para as franquias da capital, onde não há custo de frete e via operador logístico para as demais cidades. Neste caso, como os produtos têm um shelf life de 90 dias, este custo é absorvido, já que os pedidos acontecem com um intervalo maior, de 15 a 30 dias, dependendo do espaço disponível para armazenamento. O meu objetivo é ter um único operador logístico no Brasil, o que vai facilitar a gestão do franqueado.

Eu tenho uma franqueadora, mas também sou um multifranqueado, possuo unidades de diferentes bandeiras dentro do segmento de alimentação, então eu entendo as dores do franqueado. É difícil lidar com vários caminhões de entrega na porta, onde cada entrega vai gerar um boleto de pagamento. Só que, para ter um operador logístico exclusivo, onde terei custos de transporte e de armazenamento, preciso dispor de, no mínimo, cem lojas. Do contrário, não faz sentido dentro do meu CMV (custo de mercadoria vendida). Então, para a minha operação como franqueador, até cem lojas não há uma receita mágica, é preciso terceirizar. Por exemplo, já tive a experiência de ter uma fábrica de insumos quando eu tinha cinco, seis lojas. Eu trabalhava duas horas por dia na fábrica e nas outras 22 ela ficava ociosa. Ou seja: havia um custo fixo muito alto para um volume muito pequeno. Por isso, vendi a minha participação nesta

fábrica. Só que hoje, em 2020, com este volume ultrapassando cem lojas, provavelmente farei a aquisição de uma fábrica para eu mesmo atender os meus franqueados. Neste cenário, faz sentido verticalizar. Do contrário, é melhor comprar de parceiros estratégicos.

#### **17.15. Quais aspectos relacionados aos fornecedores e à logística o empreendedor precisa se atentar antes de adquirir uma franquia?**

Sempre digo que, quem tem um, não tem nenhum. Isso serve para médico, advogado, contador, para tudo. O empreendedor precisa verificar se o franqueador tem mais de um parceiro para cada item. Se a franquia for no ramo de cafés, como é o meu caso, mais de um fornecedor de grãos. Se o ramo for de lanches, mais de um fornecedor de pães. Isso é necessário para que não haja ruptura. Este é o cuidado que o candidato, quando for procurar uma franquia, tem que ter com relação ao item “fornecedores e logística”: verificar se existe um plano A, B e até um plano C.

#### **17.16. A inflexibilidade do franqueador com relação à grade e ao pedido mínimo pode prejudicar o crescimento de uma unidade ou até inviabilizar o negócio?**

Eu não trabalho desta forma. Tenho perfis diferentes de lojas e por isso disponho dos meus SKUS (Stock Keeping Unit, Unidade de Manutenção de Estoque) à disposição. Tenho lojas onde o perfil está mais ligado à venda de cafés; outras, dentro de hospitais, em que o perfil está mais focado nos salgados; algumas dentro de ambientes corporativos, que vendem mais refeições rápidas. Então, obviamente, o volume de compra destes franqueados está concentrado em diferentes itens. Eu não adoto o modelo casado, mas entendo que em algumas redes, como no segmento de chocolates, por exemplo, há a obrigatoriedade em comprar uma grade, ou em uma rede de bijuterias, que obriga o franqueado a comprar uma coleção. Isso existe no mercado. Como franqueado já sofri com isso, mas entendo que é um modelo de negócio. Para viabilizar a sua operação, este franqueador tem que trabalhar com o modelo de grades e ajudar o franqueado a viabilizar estas vendas. Mas no meu modelo de negócios eu não adoto esta postura.

### **17.17. Fornecedores exclusivos não podem acabar transformando franqueados em reféns de suas regras, prejudicando o negócio?**

Isso é um mal necessário. Imagine se eu liberasse a compra de grãos de café, que são o coração da minha empresa, com qualquer fornecedor. O Brasil é o maior produtor e o maior consumidor de café do mundo. Então, a oferta é muito grande. Porém, há café com qualidade começando no A e se estendendo até o Z. Só consigo assegurar 100% de qualidade se eu tiver parceiros homologados. Não consigo abrir este item. Entendo também que outras grandes redes, de outros mercados, também devem ter este cuidado, pelos menos com insumos chaves, sendo fornecidos com exclusividade. É fundamental.

### **17.18. Como garantir que o franqueado esteja comprando apenas de fornecedores homologados?**

Eu tenho dentro do meu time uma série de profissionais, como: nutricionistas, treinadores, baristas, consultores de operação e de campo. Estas pessoas visitam periodicamente as lojas e fazem um trabalho de fiscalização. Para facilitar este processo de avaliação dos franqueados, implantei um aplicativo que, entre outras funções, traz um checklist automático com todos os itens que serão avaliados nas visitas às unidades. Este software controla, inclusive, os pedidos de compra de insumos.

Também mensuramos a relação entre faturamento e compra. Como é possível vender mil cafés e só comprar grãos suficientes para 500? Em casos como este, existem algumas penalidades previstas no contrato de franquia que vão desde uma advertência, notificação, suspensão e até multa.

### **17.19. Para evitar problemas, como o uso de insumos não homologados, que podem comprometer o padrão de qualidade e, conseqüentemente, a credibilidade da marca, quais aspectos você analisa para saber se um empreendedor tem o perfil para atuar no seu ramo de negócios?**

É uma pergunta muito importante, porque existem muitos franqueadores que não pensam da mesma forma. Eu, como dono da rede, faço questão de entrevistar, ao menos uma vez, o candidato. Só entram na minha operação franqueados que passaram pela minha seleção. Se eu vetar,

mesmo que tenha passado pela análise financeira, comprovação de investimento e outros requisitos, não é aprovado. Já tive dois casos em que optei por devolver a taxa de franquia, porque eu aprovei, e depois me arrependi, entendi que poderiam me trazer problemas. Costumo brincar: se eu puder tomar um café, uma cerveja com esta pessoa, se houver empatia, então ela pode ser minha franqueada. Quero ter pessoas do bem, que enxergam a metade do copo cheio, que vão abrir dez lojas, que querem crescer.

A partir do momento que o franqueado entra na minha rede, a marca passa a ser nossa. Franqueado e franqueador precisam voar para a mesma direção. Em muitas franquias, o candidato tropeça e já está dentro do negócio. Não é o nosso caso. Nós temos uma responsabilidade muito grande. Tanto que, se a minha equipe de expansão perceber que o perfil não é adequado, eu nem chego a conhecer o candidato. Eles têm autorização para vetar. Isso já aconteceu inúmeras vezes. Quero franqueados que cooperem, que fiquem no ponto de venda, que estejam dedicando a vida para aquele negócio. Só assim eu tenho assegurado o bom dia, boa tarde, bem-vindo e volte sempre, fundamentais para cativar os clientes.

### **17.20. Com toda a experiência acumulada, que conselho você daria aos aspirantes a franqueados?**

Eu já ministrei algumas palestras de como abrir uma franquia, de como escolher um negócio próprio. Costumo dizer que estes empreendedores têm à sua disposição umas três mil opções de franquias no Brasil. Cerca de 1.300 são associadas à ABF. Destas, umas 200 são, inclusive, premiadas pela ABF com a chancela do Selo de Excelência (ver capítulo dedicado ao tema). Hoje, com a maturidade que tenho, eu focaria a minha seleção entre os associados que conquistaram o prêmio. Com isso, evita-se cair numa armadilha. Porque, para ser associado, o franqueador passa por um crivo; se ele conquistou um prêmio, passou por outro crivo. Neste contexto, se eu quero empreender no mercado de café, vou olhar cinco, dez marcas talvez. Se quero olhar o mercado de bijuteria, a mesma coisa. É um filtro eficiente.

Além disso, é imprescindível conversar com os franqueados. Quem vende franquia é franqueado, não é franqueadora. Visitar, no mínimo, dez, quinze lojas e falar com dez, quinze franqueados. Óbvio que cada um terá percorrido um caminho, terá um pensamento, um direcionamento. Mas

pelo discurso da maioria é que você vai perceber se aquele franqueador é sério. Isso é o mais importante. Negócios abrem e fecham, ninguém está livre de um fracasso. Mas se você casar com a franquia errada, você certamente terá problema.

O empreendedor também precisa estar ciente que ao comprar uma franquia ele está levando um pacote de ideias, que não é 100%. É 80%. Todo o aprendizado, com erros e acertos, que o franqueador acumulou na trajetória dele vai estar neste pacote. Só que cabe a ele, franqueado, fazer o negócio acontecer, lutando, aprendendo, estudando, se aperfeiçoando. É assim que ele vai se tornar um franqueado, um empreendedor, um empresário de sucesso. Informação é poder e hoje tem muita à disposição. Errar, dentro deste universo, é caro e aprender com o erro dos outros é de graça. Seja um franqueado profissional. Não basta comprar uma franquia e ficar atrás do balcão. É preciso participar de treinamentos, pesquisar, viajar, estudar, ler. Com certeza, tudo isso vai ajudar. Você pode ter um pacote de ideias maravilhoso disponibilizado pela franqueadora, mas quem vai fazer as vendas, panfletagem, controlar estoque, ter demonstrativo de resultado na ponta do lápis, saber os custos é o franqueado. O franqueador dá a receita do bolo. Mas se ela não for seguida pelo franqueado, o bolo não vai crescer.

# Capítulo 18

## Treinamento

*“O franchising caracteriza-se pela manutenção um padrão, que é a garantia da sua existência, seja de atendimento, de produto, de serviço, ainda que numa rede pulverizada. E ter um bom sistema de treinamento, seja presencial ou on-line, é fundamental.”*

Marco Imperador



O treinamento deve ser uma das principais estratégias de um negócio. É o momento em que o franqueado terá acesso a todas as informações da franqueadora, podendo entender a cultura e a forma de gestão e operação do negócio.

## Checklist sobre o treinamento

### 18.1. Como você será treinado?

Estamos na “Era do Conhecimento” e os treinamentos precisam ser dinâmicos e atualizados constantemente para que você consiga, de fato, extrair todo o potencial da sua unidade. A parte mais importante de qualquer negócio são as pessoas, uma vez que é através delas que a missão do negócio se completa. Um CNPJ, por si só, não é nada. São as pessoas envolvidas no processo que viabilizarão o êxito ou fracasso da operação. Por isso os treinamentos são tão importantes, contribuindo para a evolução profissional e motivação para o enfrentamento dos desafios.

Você, como líder do seu próprio negócio, deve ser o primeiro a se preocupar com os treinamentos. A sua disposição em aprender sempre mais, em se aprimorar e evoluir, será vista como uma lição de humildade frente à sua equipe, motivando todos a trilharem o mesmo caminho. Por isso, verifique se a franqueadora oferece treinamentos periódicos, presenciais e on-line, e esteja atento a este cronograma, questionando se você e seus colaboradores serão treinados.

### 18.2. Como é o treinamento inicial?

É importante que o primeiro treinamento oferecido pela franqueadora seja presencial ou on-line, desde que ao vivo, pois é também um momento para o fortalecimento dos vínculos entre franqueado e franqueador. O primeiro treinamento deve abranger todas as áreas do negócio: operacional, comercial, financeiro, contábil e gestão. Sendo assim, verifique se o tempo disponibilizado é suficiente para que você entre em contato com todos os conteúdos.

### 18.3. Qual é a quantidade de informação disponibilizada?

Outro ponto de extrema relevância é verificar se nesse treinamento inicial você terá acesso ao conteúdo necessário para iniciar as atividades. Mas

não espere se tornar um expert no negócio após uma única capacitação. Para evitar frustrações, tenha em mente que é praticamente impossível assimilar todas as informações de uma só vez, sem mencionar que é na prática do dia a dia que você vai conseguir aplicar tudo que foi ensinado. As dúvidas certamente irão surgir e a franqueadora deve estar disponível para ajudá-lo.

### 18.4. Existem treinamentos práticos ou só teóricos?

O adulto aprende muito mais ao executar uma atividade na prática. É no exercício das atividades cotidianas do seu negócio que você se tornará um especialista no assunto. Por isso, um treinamento de qualidade prevê não apenas exposições teóricas, mas a realização de dinâmicas, experiências e interação, indicadores mais precisos da real medida da sua aprendizagem. Portanto, certifique-se de que existam treinamentos práticos e não apenas teóricos.

### 18.5. Como funcionam os treinamentos de reciclagem?

O treinamento inicial deve impactar consideravelmente no seu conhecimento, mas ele não deve ser a única ferramenta de capacitação da franqueadora. Atualmente, as informações se reciclam de maneira muito veloz e essas novidades devem ser, periodicamente, transmitidas ao franqueado. Portanto, confira se existe um cronograma de treinamentos de reciclagem e de que forma serão realizados.

### 18.6. Como funcionam os treinamentos de colaboradores?

As franqueadoras costumam disponibilizar treinamentos para colaboradores, tanto presenciais quanto on-line. Mas é importante saber se esses treinamentos têm um padrão de realização, obrigatoriedade e periodicidade. Trata-se de um processo de extrema relevância, visto que ajudará a rede a oferecer um padrão de atendimento satisfatório.

### 18.7. Qual a periodicidade dos treinamentos?

Solicite à franqueadora a agenda anual de treinamentos; assim, você conseguirá ter um panorama geral da quantidade e regularidade das capacitações oferecidas aos franqueados. Não existe um número ideal, pois cada segmento tem uma necessidade distinta, mas é fundamental que sejam frequentes.

### 18.8. Quais os investimentos em cada treinamento?

Muitas franqueadoras disponibilizam treinamentos de reciclagem gratuitos, mas eventualmente podem surgir atividades pagas. Outras, têm por prática cobrar pelos treinamentos. Portanto, saiba qual a política adotada pela empresa que está pesquisando, uma vez que a cobrança pelos treinamentos impactará diretamente nos seus resultados financeiros.

### 18.9. A franqueadora indica treinamentos externos?

Outro ponto a ser examinado é a indicação pela franqueadora de treinamentos externos. É importante saber se exigem um investimento adicional. Toda franqueadora deve ser capaz de treinar seu franqueado para que este seja um empreendedor de sucesso; porém, nada impede que indique cursos e palestras de terceiros, de forma a aumentar ainda mais o potencial das unidades. Nesse caso, a franqueadora pode participar ou não desse investimento com você. Considere provisionar um recurso para esses treinamentos.

### 18.10. Como o treinamento técnico é realizado?

Alguns negócios impõem a necessidade de conhecimentos técnicos específicos como, por exemplo, as franquias de informática. Se você não tiver nenhum tipo de formação ou experiência no assunto, é importante entender como esse treinamento técnico será realizado para que você tenha certeza de que conseguirá absorver essa nova habilidade – lembrando de que, neste caso, é imprescindível vivenciar a prática das operações.

### 18.11. Como o treinamento de gestão é realizado?

O treinamento de gestão deverá oferecer uma visão 360 graus do negócio. Isso significa que você precisa estar ciente de todos os pontos que envolvem a franquia, desde o financeiro, passando pelo comercial e por compras. Conhecer todas as etapas da sua operação ajudará você a se transformar num empreendedor de sucesso.

### 18.12. Como o treinamento comportamental é realizado?

Grande parte do sucesso de uma pessoa à frente de um negócio está muito mais ligado às atitudes comportamentais do que ao conhecimento inicial sobre a operação. Por isso, o franqueado deverá ser submetido a uma

capacitação especial sobre o tema. Treinamento técnico e de gestão, se não estiverem alinhados com as atitudes adequadas, não gerarão os resultados esperados. No treinamento comportamental, o franqueado deverá entender quais são as atitudes desejadas para o negócio e quais poderão prejudicar o andamento da unidade.

### **18.13. Possui um mínimo de 40 horas de treinamentos presenciais?**

Certifique-se de que a franqueadora oferece um mínimo de 40 horas de treinamentos presenciais ou on-line ao vivo, para que você consiga ter uma visão geral de todo o funcionamento do negócio. Como dito antes, você não se tornará um especialista, mas esse é o tempo mínimo necessário para explorar todos os temas relevantes. Se o treinamento inicial for menor do que 40 horas, isso é um sinal de alerta a ser considerado.

### **18.14. Possui treinamentos on-line contínuos?**

Como já abordamos no capítulo anterior, sobre a intranet, verifique se na rede há treinamentos gravados para que você possa rever aulas e, inclusive, treinar seus colaboradores de maneira prática e sem custos adicionais. O e-learning é uma ferramenta de aprendizagem moderna, sendo imprescindível que franqueadora ofereça este canal de conhecimento. Tenha ciência de que você precisa, de fato, usufruir deste benefício.

### **18.15. Possui acima de cem horas de treinamentos on-line?**

Não basta apenas disponibilizar treinamentos on-line, é preciso que tenham qualidade e relevância e que proporcionem uma grande carga de conhecimento e, ainda, que sejam atualizados constantemente, de preferência mensalmente. Um arquivo de, pelo menos, cem horas de capacitação demonstra que a franqueadora se preocupa em atualizar e armazenar conhecimento. Questione os franqueados sobre o nível de satisfação com este material disponibilizado on-line.

### **18.16. Lança treinamentos mensalmente?**

Verifique quais foram os treinamentos lançados nos últimos meses. Desta forma, você saberá se a franqueadora, de fato, consegue gravar e disponibilizar aos franqueados as informações atualizadas e de maneira contínua.

### **18.17. Divulga as melhores práticas dos franqueados com melhores resultados?**

Confira se a franqueadora grava depoimentos de franqueados que conseguiram resultados diferenciados através de ações inovadoras, para que todos possam ter contato com essas ideias. Conhecimento compartilhado é uma das grandes vantagens de ser franqueado de uma rede e se a empresa não utiliza este diferencial, perde-se muito o sentido do franchising.

### **18.18. Possui convenção anual?**

A grande maioria das redes possui convenções anuais. Mas ainda existem aquelas que não utilizam esta importante ferramenta. Este evento tem como objetivo promover, estreitar e manter a integração dos franqueados da rede, proporcionando a troca de experiências e a transmissão de novos direcionamentos e estratégias, além de permitir a convivência, item fundamental para que um grupo de franqueados se torne verdadeiramente um time.

### **18.19. Possui reuniões regionais?**

Vivemos num país de proporções continentais e as diferenças regionais podem impactar substancialmente no desenvolvimento de um negócio. Por isso, a franqueadora precisa ser capaz de vislumbrar essas particularidades juntamente com seu franqueado, promovendo reuniões locais que ajudarão a compreender as nuances deste mercado. Quando se toma esse tipo de atitude, o resultado tende a ser incrível, ajudando a unidade a se estabelecer e a crescer com mais facilidade.

### **18.20. Os treinamentos conseguem fazer com que os franqueados tenham sucesso?**

Uma boa maneira de verificar se a boa adequação da metodologia de treinamentos da franqueadora é observar se existem franqueados que não eram especialistas no segmento e se tornaram cases de sucesso. Se a franqueadora tem conseguido formar especialistas, isso é um forte indício de que também poderá ajudá-lo a atingir sua meta de ser bem-sucedido com o seu negócio.

## Entrevista: Marco Imperador

Empresário, foi franqueado e, posteriormente, diretor de grandes redes de franquias, como Wizard Brasil e CNA. Foi consultor sênior da Franklin-Covey e CEO no Brasil da ELLIS Pearson. Autor do livro *O Poder do Foco Pessoal* e sócio-fundador da Home Angels Brasil Franchising.

### 18.21. Os treinamentos on-line são uma alternativa aos encontros presenciais?

O treinamento presencial é sempre mais simbólico, sobretudo no início de uma relação. Com o relacionamento pessoal, vamos perdendo aquela abstração e estabelecendo uma relação mais personalíssima. Você fica com a percepção da pessoa gravada na sua mente e consegue, por exemplo, imaginar, idealizar e se lembrar dela a partir do momento em que a conhece. Eu não tenho problema com a relação virtual, seja ela em treinamento contínuo, operacional, se existe um contato pessoal inicial prévio.

Nunca medi esforços para fazer um primeiro contato pessoalmente e sempre procurei tentar esclarecer, persuadir franqueados sobre a importância deste momento no início da relação que, na verdade, dá a ela um caráter, uma conotação diferente. Mas a partir deste contato pessoal inicial, quanto mais a gente puder fazer as coisas virtualmente e automatizadas dentro do franchising, maior será o padrão. E o franchising caracteriza-se exatamente por isso, pela tentativa de se manter um padrão, que é a garantia da sua existência, seja de atendimento, de produto, de serviço, ainda que numa rede pulverizada. Mas eu não vejo problema nos treinamentos on-line depois de estabelecido este primeiro contato.

### 18.22. E as convenções? Seriam um contraponto para estas atividades on-line, uma oportunidade das pessoas se conhecerem e trocarem experiências?

Sempre costumo dizer que, para mim, convenção tem um único propósito: convencer. E convencer quem? Primeiro a nós mesmos, empreendedores, a partir desta percepção mais próxima com os franqueados que uma convenção permite, de que estamos no caminho certo e devemos continuar a fazer o que está correto, corrigir o que está errado e realizar aquilo que não está sendo feito. Em segundo, convencer o próprio franqueado de

que ele está inserido num sistema e que ele deve continuar fazendo exatamente da mesma forma o que está correto, abandonar o que está errado e começar a executar as coisas certas que ele não tem feito, mas que deveria.

É uma oportunidade de convencimento coletivo da missão, da visão e das estratégias em comum e da validade delas. A validade mostra-se não apenas com o início, mas com a continuidade. Muita coisa não se mostra válida, não porque está incorreta, mas porque não tem continuidade. Você não trabalha o tempo necessário, o tempo suficiente, para que esta validade se revele. Aí, você abandona uma estratégia promissora porque não percebe resultados com a rapidez que esperava, porque ela tem um ciclo mais longo de retorno e o franchising está muito relacionado à continuidade.

O franchising também visa a oferecer ao mercado um produto ou serviço de boa qualidade, mas nunca o melhor de todos, o superior. Na minha opinião, você sempre terá produtos e serviços superiores através de uma empresa de excelência, independente. O hambúrguer que você come numa ótima hamburgueria vai ser sempre melhor do que aquele que você come numa rede de hambúrguer. Entretanto, uma rede de franquia de hambúrguer garante uma qualidade mínima. Ao entrar aí, você sabe, no mínimo, o que vai receber. Em contrapartida, nunca vai receber algo inferior, a ponto de não sentir justificado o preço que pagou. Por isso, eu digo que o franchising visa a vender um produto ou serviço mediano, porque só assim é possível multiplicar. Só o modelo simplificado pode ser multiplicado. Um modelo muito sofisticado não é multiplicável. Ele tem que ser operado por um empreendedor individual, independente.

Então, a convenção, sobre a qual estávamos falando, objetiva justamente isto: reforçar os conceitos, a visão, a missão e as estratégias para que o modelo continue sendo simples, mas altamente válido na percepção de quem paga.

O franchising também minimiza o risco, garantindo um padrão mínimo satisfatório unificado. Os franqueados não vendem aos seus clientes somente um produto ou serviço, eles vendem previsibilidade. O cliente sabe exatamente o que vai receber, antes de ter comprado, porque simplesmente aquele produto ou serviço pertence a uma marca que ele já conhece. Então, se você vender previsibilidade, que é o grande objetivo do franchising, você precisa ter as convenções para que os desvios possam ser controlados. Não por controle puro e simples, porque isso é feito durante o ano, mas através

do convencimento que a convenção gera, tocando os corações, convencendo sobre crenças. A partir da crença, vem a atitude, vem o comportamento.

O comportamento dos franqueados pode ser controlado com auditorias, com treinamento e tudo mais, mas na convenção você invoca o sentimento e tem a oportunidade de trabalhar com as crenças e assim despertar as atitudes ligadas ao comportamento.

### **18.23. Você acredita que o empreendedor que está pensando em adquirir uma franquia precisa investir em cursos extras sobre o tema ou apenas os treinamentos oferecidos pelas franqueadoras são suficientes na preparação para conduzir o seu novo negócio?**

Toda vez que você vai fazer alguma coisa nova, seja um novo negócio, uma mudança pessoal, um curso, superar qualquer situação, tudo isso requer um tipo de aprendizagem e um tempo necessário para que compreenda melhor aquilo que está se dispondo a fazer. Com o franchising é a mesma coisa. A diferença é que este modelo de negócio busca encurtar o ciclo de aprendizagem. Ou seja, ao montar um negócio independente, você levaria um determinado tempo para aprender a fazer a gestão deste novo negócio e encontrar os caminhos do sucesso. É a chamada curva de aprendizagem. O franchising encurta esse tempo, porque antecipa, diminui essa curva de aprendizagem e minimiza o risco que envolve toda a fase inicial, quando você está aprendendo, conhecendo o seu novo negócio. Você minimiza o preço da aprendizagem.

Muitos negócios não avançam porque a pessoa não consegue suportar financeiramente e emocionalmente o tempo da curva de aprendizagem. Ela não suporta e desiste antes de concluir o processo. É exatamente por isso que o franchising tem mais sobrevivência, mais longevidade, porque você transfere o know-how, a aprendizagem, e o empreendedor se sente apto e realmente se torna mais assertivo num prazo menor, em que seus recursos financeiros e expectativas emocionais são capazes de suportar. Dentro desta perspectiva é importante que o franqueado participe de tudo que é proposto pela franqueadora, que ele esteja alinhado com as diretrizes. Somente assim vai poder validar tudo que foi ensinado a ele e, eventualmente, tecer críticas e até corrigir alguma coisa que não esteja funcionando. Mas é pouco sábio você criticar uma coisa que ainda não se dispôs a aprender.

O pré-trabalho antes do treinamento também vai depender da complexidade deste know-how, sendo um proporcionalmente tecnicamente mais exigente que o outro. Como pré-trabalho podemos ter um curso, uma leitura, uma dinâmica, para que numa sala de treinamento as pessoas estejam mais equalizadas e balizadas para que o treinamento seja mais dinâmico.

O grande problema de se fazer treinamento é exatamente este: a desigualdade de background existente entre os participantes, a desigualdade de bagagem que cada um traz. Então, fazer um pré-trabalho ajuda a homogeneizar, para que desde o início você tenha um rendimento mais efetivo, porque aquela desigualdade já foi superada. Isso é importante, pois, às vezes, são muitas novidades, muitas ideias e, até superar este impacto e entrar no ritmo de aprendizagem, algumas informações e oportunidades podem se perder. Então, este nivelamento técnico ajudará na dinâmica do treinamento.

### **18.24. Durante a pandemia, instituições de ensino e corporações tiveram que aderir às ferramentas digitais para continuarem operando. Você acredita que esta tendência dos cursos on-line deva se manter para os treinamentos de franqueados?**

O que eu costumo dizer é que você pode resumir franchising em três palavras: treinamento, treinamento e treinamento. O ser humano precisa frequentemente ser lembrado daquilo que lhe foi ensinado. Tendemos a simplesmente abandonar aquilo que aprendemos quando este ensinamento não é tão cômodo quanto aquilo que já fazemos usualmente. Então, é necessário o treinamento inicial para a transferência do know-how, da informação, da metodologia e dos processos e, depois, precisamos de treinamentos para nos lembrar, para que estes ensinamentos não caiam no esquecimento. Nesta etapa, não há problema em ser virtual. Obviamente, os treinamentos presenciais são mais fortes, mas se a sensibilização inicial foi presencial, virtualmente você consegue fazer com que as pessoas se lembrem daquilo que já foi ensinado.

### **18.25. Uma boa base de treinamentos é um parâmetro importante na hora de escolher uma franquia para investir?**

Existe uma máxima que diz: “A palavra convence e o exemplo arrasta”. Podemos, realmente, através de um bom treinamento, convencer, mas é o exemplo dos outros franqueados que vai reforçar, incentivar, persuadir

aquele franqueado a fazer diferente. Mais que treinamentos, é necessário um sistema, um processo onde o franqueado possa aprender com colegas. Isso é vital para que as boas práticas sejam gatilhos de comportamento.

Uma franquia que não promove a interação dos franqueados, a troca de exemplos, de aprendizagem, de práticas, não é uma rede. É apenas um grupo de empreendedores individuais que trabalham para uma mesma marca. O franqueador que acredita ser capaz de, sozinho, treinar e ensinar tudo o que é necessário, tem muitas chances de desaparecer. Em contrapartida, quanto mais o franqueador se convencer que a rede é a grande fonte de aprendizagem e os franqueados são os mensageiros destes aprendizados, melhor ele entenderá o papel da sua rede.

Ensinar o mínimo é essencial para que o franqueado comece o seu trabalho; a partir daí o grande papel da rede é ajudar a construir este aprendizado, promovendo a troca de informações e de experiências, estimulando as relações. O franqueador é mais um catalisador, um organizador deste conhecimento que se extrai da rede. Eu acredito nisto, num processo inicial de treinamento minimamente suficiente para iniciar a operação e, a partir daí, um processo de disseminação de know-how, de conhecimentos, de acertos, que devam vir da rede, do próprio front-line. Mas esse front-line não tem muita capacidade de ensinar, porque está envolvido com as suas próprias necessidades. Então, o franqueador assumindo esse papel de disseminador, primeiro extraindo esta informação, o know-how, e através dos processos, disseminando, acompanhando e cobrando, a coisa pode realmente fazer sucesso.

Outro aspecto importante dos treinamentos é que todas as pessoas que fazem parte do contrato de franquia, seja ela sócio-operador ou sócio-investidor, ou até sócio minoritário, todos têm que participar desses treinamentos. Estas pessoas podem até não participar da operação, mas é necessário que participem do treinamento, porque, a partir do momento que ele tem seu nome no contrato da franquia, ainda que não seja muito presente na operação, ele vai cobrar o seu sócio-operador e esta relação será mais justa se ele estiver bem informado sobre o negócio. Por isso, é importante que todos os sócios de uma franquia participem igualmente dos treinamentos.

# Capítulo 19

## Marketing e propaganda

*“É fundamental que um candidato a uma franquia entenda se a marca tem esta preocupação com a regionalidade. Isso num plano de marketing eu diria que é tão ou mais fundamental que as próprias campanhas nacionais.”*

Denis Santini



Segundo Philip Kotler, “pai” do marketing moderno e considerado por grandes publicações como o maior especialista de práticas de marketing do mundo, “marketing é tudo e tudo é marketing”. Portanto, tal área abrange todos os aspectos da empresa, desde o departamento financeiro até o atendimento ao consumidor. Significa como as outras pessoas veem a empresa. Por isso, essa impressão deve ser registrada de maneira adequada. Já a propaganda são as ações focadas na venda de produtos e serviços.

## Checklist sobre marketing e propaganda

### 19.1. Como funciona o marketing da rede?

Confira, tanto como consumidor quanto como investidor, se a imagem da empresa chegou a você de forma positiva e satisfatória. Se você não tem uma boa imagem da franquia sobre qualquer um destes aspectos, cabe investigar se a má impressão é fruto de uma situação pontual ou algo que está relacionado ao marketing da rede. Se a conclusão apontar para a segunda opção, a questão merece uma análise mais apurada.

### 19.2. Como funciona a propaganda da rede?

A propaganda é a maneira pela qual a empresa se comunica com o mercado com o objetivo de fortalecer a marca e, conseqüentemente, ampliar as vendas. Para que os resultados sejam satisfatórios, para que a marca seja relevante para o consumidor e consiga alavancar as vendas com uma base consistente, é necessário um planejamento adequado. Nesse caso, é importante verificar se existem planejamentos com abrangências regional e nacional, o que não dispensa o franqueado de ações de propaganda e marketing focadas na sua unidade.

### 19.3. Possui Fundo Nacional de Propaganda?

O Fundo Nacional de Propaganda (FNP) é formado por uma contribuição paga por todos os franqueados. Algumas franqueadoras também fazem aportes para este fundo, a fim de potencializar as chances de

fortalecimento da marca. O FNP serve para promover a marca em âmbito nacional e é importante que o franqueado saiba que essa verba não será direcionada para ações locais, o que não significa que as unidades não terão resultados positivos a partir dessas iniciativas na esfera macro. Quanto mais a marca é reconhecida, maior será o valor do negócio do franqueado. Verifique se a franqueadora é transparente no gerenciamento dessa verba.

### 19.4. Existe cálculo de ROI do FNP?

ROI é a taxa de Retorno sobre o Investimento (Return on Investment), que, neste caso, demonstra se os recursos aplicados em mídias e propaganda geraram o retorno esperado. A franqueadora deve ser transparente quanto a aplicação do FNP, divulgando as ações realizadas e os resultados obtidos para que os franqueados possam acompanhar a efetividade das ações.

### 19.5. Apoia ações locais?

Como dito anteriormente, o FNP serve para ações nacionais, porém, a grande maioria das franqueadoras contribui para o marketing local desenvolvendo layouts para diferentes mídias, planejamentos e medição de resultados. O investimento para veiculação e publicação dessa propaganda local geralmente é custeado pelo próprio franqueado. Certifique-se de que esse apoio nas estratégias locais existe, para que a marca se fortaleça e a sua unidade também.

Lembre-se de que o franqueado se beneficia do FNP, mas deve ter consciência de que o investimento na publicidade local também é fundamental para que o seu público saiba que você está presente na região. Não jogue toda a responsabilidade da divulgação da sua unidade no franqueador. Ações direcionadas ao seu território de atuação também são de extrema importância e você deve contar com o apoio da franqueadora.

### 19.6. Tem checklist de marketing e propaganda?

Geralmente, todas as unidades são treinadas para a realização de ações coordenadas de marketing e propaganda. Porém, a melhor maneira de controlar a aplicação de todas as ações promocionais previstas é atra-

vés de uma lista, um checklist. Solicite esta relação para a franqueadora. Esta iniciativa vai ajudá-lo a turbinar os resultados do seu negócio em prazos mais enxutos.

### **19.7. Tem planejamento trimestral, semestral e anual do FNP?**

O planejamento de marketing e propaganda não deve estar focado em ações pontuais, mas num calendário mais amplo, a fim de trazer resultados em momentos de sazonalidade e fortalecer as vendas de forma contínua. Portanto, é necessário que existam planejamentos com base trimestral, semestral e anual, otimizando recursos e garantindo a maior exposição possível da marca.

### **19.8. Tem planejamento trimestral, semestral e anual do marketing local?**

Além do checklist inicial, você deve estar preparado para desenvolver, junto com a franqueadora, o seu próprio planejamento trimestral, semestral e anual. Para ajudá-lo neste processo, é importante que a rede tenha uma base prévia deste planejamento, cabendo também a ela orientá-lo. Esse plano deve contemplar um período de, pelo menos, doze meses, permitindo que você tenha uma visão mais sistêmica das ações, estando melhor preparado para enfrentar momentos de baixa nas vendas.

### **19.9. Tem agência interna?**

Verifique junto à franqueadora se existe um departamento ou profissional responsável pelo desenvolvimento das ideias e realização dos layouts e materiais destinados às mídias a serem trabalhadas. Existe uma agência interna para fornecer esse material? Há casos, menos frequentes, em que a franqueadora apenas indica uma agência. Mas, em geral, esta produção é interna, facilitando a vida dos franqueados e assegurando uma uniformidade na linha de comunicação da rede.

### **19.10. Produz arte para a propaganda local?**

A personalização da propaganda local é importante para que os resultados da sua unidade sejam otimizados e muitas franqueadoras colaboram para que os conteúdos sejam focados no seu público-alvo. Verifique como essa personalização poderá ser solicitada.

### 19.11. Possui alta qualidade na produção de layouts para propaganda?

Peça para ver os layouts em produção. Esse material pode incluir banners, folhetos, anúncios, sites, posts em mídias sociais, entre outros. Veja se você gosta do material, pois é fundamental que o franqueado se identifique com a marca e com o conteúdo produzido para sua divulgação. Mas se lembre de que mesmo as peças customizáveis são elaboradas considerando sempre a rede como um todo. Preferências individuais devem ser deixadas de lado, em prol da uniformidade da linha de comunicação, que deve ser única para todas as unidades. Algumas franqueadoras, inclusive, são muito rigorosas sobre este quesito.

### 19.12. Existem promoções locais?

O Brasil é muito extenso e, sendo assim, uma ação de marketing que funciona no Sul pode não funcionar adequadamente no Nordeste e vice-versa. Às vezes, a regionalização das promoções pode ser um fator relevante para a efetividade dos resultados. Entenda como a franqueadora trabalha e não se esqueça que, mesmo neste caso, é preciso seguir o padrão de comunicação adotado pela rede.

### 19.13. O que pode e o que não pode?

Quando você se torna um franqueado é importante saber que algumas ações que você gostaria de realizar serão impedidas pela franqueadora que, possivelmente, já deve ter testado sua eficácia e obteve resultados insatisfatórios. Porém, o fato de restringir não significa que está fechada para novas ideias. O intuito é apenas proteger a marca e direcionar o seu investimento para ações mais certas. Portanto, antes de investir tempo e dinheiro, converse com a franqueadora.

## Entrevista: Denis Santini

Santini trabalha com franquias e varejo desde 1994. É sócio e diretor do Grupo MD – Make a Difference, primeira agência especializada em franquias e redes, além de ser sócio da Franquia Extranet, ferramenta de gestão de conteúdo entre franqueados e franqueadores (extranet) e sócio-investidor da UAU-FI, focada na democratização de internet via wi-fi em estabelecimentos comerciais. Graduado pela FAAP e pós-graduado

pela ESPM, é autor de diversos artigos sobre franquias e negócios, colunista da Revista Marketing e do Blog do Empreendedor (Estadão). É professor do Curso de MBA para franquias, da FIA/Provar, professor do MBA Gestão do Luxo na FAAP, professor da ESPM, núcleo Varejo.

Palestrante e coautor do livro *Marketing para Franquias*, da Editora Saraiva, também é multfranqueado com várias operações de diversas marcas. Foi apresentador do programa PME Franquias, na Rádio Estadão, e é apresentador do programa Giro das Franquias da TV Estadão.

Com um currículo invejável, permeado por vivências práticas e teóricas, Denis Santini fala nesta entrevista sobre o planejamento de propaganda e marketing sob a perspectiva do franchising.

### **19.14. Analisar o planejamento de marketing da franquia é uma premissa importante para o empreendedor que pretende investir numa unidade?**

Sem dúvida. Mas antes de mais nada é importante esclarecer que todo franqueado é um empreendedor. E a primeira coisa que este empreendedor precisa entender é que ele está abrindo um negócio próprio. A franquia oferece ferramentas e capacitações, além da possibilidade de conhecer outras operações iguais ou similares àquela em que ele pretende investir, antes mesmo de se lançar no mercado. É uma grande chance e ele precisa analisar todos os aspectos que envolvem o negócio. Mas falando sobre o marketing especificamente, o empreendedor deve compreender para onde o franqueador deseja levar aquela marca. O franqueado bem preparado hoje precisa saber se está alinhado com as diretrizes da marca, até para saber se elas combinam com as suas próprias diretrizes, se fazem parte do seu histórico de valores. Se é, por exemplo, uma marca preocupada com o meio ambiente, com as pessoas, com os clientes. Tudo isso vai ajudar na decisão sobre qual franquia escolher.

### **19.15. Num país com proporções continentais e uma cultura tão rica como a nossa, ações de marketing para atender demandas regionais são importantes?**

Ainda pegando o gancho da pergunta anterior: quando você entende o marketing da empresa, compreende se há uma preocupação

com as regionalidades. Acredito que o grande desafio do franqueador é pensar globalmente e agir localmente. O que eu quero dizer é que ele precisa ter muito claras as diretrizes da marca, mas é fundamental entender que existem especificidades, que cada região, cidade e bairro têm suas diferenças e particularidades. Então, é imprescindível que um candidato a uma franquia entenda se a marca tem esta preocupação com a regionalidade. Isso num plano de marketing é tão ou mais fundamental que as próprias campanhas nacionais. Hoje, com as mídias digitais, com a cultura do marketing digital, você precisa de uma estratégia regional para cada marca.

### **19.16. Qual a importância de um plano de Propaganda e Marketing bem estruturado para o sucesso de uma franquia?**

É fundamental. Quando você não tem um plano de Propaganda e Marketing, quando não mensura e não controla, você literalmente perde um pouco do seu potencial, perde a força da rede. Marketing é uma ciência, é uma estratégia, não dá para trabalhar com suposições. E não existe apenas um caminho – muitas vezes caminhos distintos levam igualmente a bons resultados. É essencial que os franqueadores estructurem um planejamento de marketing, que deve ser feito anualmente e revisado, pelo menos, a cada trimestre e tenha acompanhamento mensal.

Não é um trabalho pautado no que eu acho legal ou não: existe estratégia, ciência, estudo da marca. Neste sentido, é importante dialogar com o franqueado, informar sobre as diretrizes que serão desenvolvidas no planejamento anual de marketing. Muitas vezes, este material chega ao franqueado através de um documento. O ideal seria que ele fosse entregue presencialmente num evento, por exemplo, durante a convenção, numa ocasião que permita o esclarecimento de possíveis dúvidas sobre o direcionamento da marca e as estratégias de comunicação. Nem sempre é possível entregar tudo o que vai ser feito para não haver perigo de vazamento de informações sigilosas. Mas é importante informar sobre as campanhas programadas, as datas que são relevantes para aquela marca, estabelecer prazos para recebimento de material. Isso é fundamental para o negócio.

### 19.17. Como você vê o papel das mídias sociais no fortalecimento das marcas?

É imprescindível. Eu não consigo imaginar, atualmente, uma franqueadora sem atuação em mídias digitais. Tanto na mídia digital por impulsionamento, através de propaganda paga, como através de presença nas redes sociais, seja como licenciador ou através dos franqueados, com as páginas regionais. Hoje é uma decisão estratégica permitir que o franqueado tenha estas páginas regionais, obviamente baseadas nas diretrizes da franqueadora. Neste sentido, é preciso preparar conteúdos tanto para uso nacional, global, como conteúdos regionais, para que o franqueado possa trabalhar o seu negócio localmente.

### 19.18. Dentro deste cenário, como fazer para que todos estejam alinhados com as diretrizes, com as políticas da franqueadora?

Costumo dizer que não existe fórmula mágica, mas sim um conjunto de ações que são importantes dentro deste contexto. Uma delas é já prever no contrato entre as partes o que pode ou não ser feito, inclusive regionalmente, em termos de propaganda e marketing. A segunda é ter conteúdo. É fundamental que a franqueadora gere posts, imagens para que o franqueado possa ter material para trabalhar. Nós também sugerimos a todos os nossos clientes que a franqueadora forneça um guia de mídias digitais, contendo o que é permitido ou não, como executar, o que fazer em cada caso. Outra sugestão é que as páginas e perfis sejam da franqueadora. O franqueado tem a permissão, enquanto for parte da rede, de publicar naquela página ou perfil local. Mais aspectos a serem considerados são a capacitação e os treinamentos focados em mídias digitais. Por fim, vem o monitoramento.

Não me refiro a monitorar no sentido de auditar, e sim para identificar erros, apontar os acertos e multiplicá-los dentro da rede. Sobre este tema, uma pesquisa realizada por nós apontou que o monitoramento é um desejo dos franqueados. Há o entendimento sobre a importância das mídias digitais, das redes sociais. No entanto, ainda existem muitas dúvidas de como usá-las a nosso favor. Então, são fundamentais a capacitação e o monitoramento para que a franqueadora gere o entendimento do que é certo e o que é errado, até porque estes conceitos

são voláteis, o que é errado hoje pode ser certo amanhã. E vice-versa. É muito dinâmico.

### **19.19. Baseado na sua experiência dentro do segmento, que conselho você daria a um empreendedor que deseja investir no franchising, sobretudo no que diz respeito à propaganda e ao marketing?**

Já são 25 anos trabalhando com franquias e posso dizer que tudo que você não planeja está fadado ao erro. Até quando você planeja, o erro acontece. O desafio do marketing é minimizar erros. Os franqueadores que dispõem de fundo de Propaganda e Marketing usam dinheiro do franqueado para viabilizar suas ações. Sendo assim, é fundamental ter uma estratégia. Outro conselho é que as partes sejam sempre ouvidas, inclusive o consultor de campo. Todos são peças fundamentais na construção do planejamento de marketing. O consultor vive o dia a dia do franqueado, ele consegue ser o termômetro da região que atende. O franqueado é o contato direto com o consumidor, com o cliente da marca. Então, se você tiver este tripé bem alinhado, pautado na cooperação, a chance de o planejamento de marketing dar certo é gigante.

# Capítulo 20

## Selo de Excelência

*“O universo de franquias é extremamente amplo – há franquias dos mais diversos tamanhos, modelos e formatos. O Brasil tinha cerca de 3.000 franqueadores em 2019, e um número muito pequeno está disposto a se expor a este tipo de avaliação, porque quem avalia a franqueadora é o franqueado.”*

Bruno Arena



A Associação Brasileira de Franchising (ABF) pesquisa anualmente a performance das redes de franquias associadas perante os seus respectivos franqueados. Através dessa pesquisa, ela chancela as redes que atingiram níveis satisfatórios na avaliação.

A pesquisa é transparente e profissional, pois visa a demonstrar de maneira clara e objetiva como está o desempenho da franqueadora na visão de seus próprios franqueados. As redes participantes recebem as notas de forma anônima, sem exposição dos franqueados. Realizado há 25 anos, é o maior prêmio do franchising brasileiro.

Outro ponto importante é a devolutiva da pesquisa. É uma excelente oportunidade para o franqueador revisar seus processos, amparado nas impressões de seus próprios franqueados e, assim, poder investir na melhoria dos seus resultados.

Sob o ponto de vista prático, um Selo de Excelência em Franchising não garante que você terá resultados significativos no seu negócio ou que o retorno sobre o investimento está assegurado, mas demonstra que a franqueadora é séria e está disposta a avaliar seus processos, o que é extremamente positivo.

Das três mil redes de franquias existentes no Brasil, apenas cerca de 7% possuem a chancela da ABF.

## Checklist sobre excelência da franqueadora

### 20.1. A franqueadora tem o Selo de Excelência em Franchising da ABF?

Esse quesito é fácil de ser reconhecido, uma vez que todas as franqueadoras que possuem o Selo fazem questão de divulgá-lo. Ele demonstra que boas práticas de gestão e foco no franqueado estão presentes no dia a dia da empresa.

### 20.2. Participou do Selo todos os anos?

A franqueadora pode concorrer ao Selo de Excelência depois do primeiro ano de atuação no franchising. Se, após este período, a empresa con-

correr reiteradamente ao selo, é sinal que ela está comprometida na busca pela melhoria contínua.

Vale salientar que é preciso coragem para participar do processo para conquista do Selo, visto tratar-se de um julgamento feito pelos franqueados e muitas redes se esquivam desta análise. Por outro lado, a participação é um sinal de transparência das franqueadoras, um claro indício que estão dispostas a ouvir os franqueados e promover as melhorias necessárias.

### 20.3. Possui foco de melhorias baseadas no Selo?

O Selo de Excelência avalia o Key Performance Indicator (KPI's) – os indicadores-chave de desempenho. Esses indicadores dão o sentido que a franqueadora deve seguir e, portanto, é importante que você saiba como a empresa está trabalhando estes KPIs.

Estes indicadores devem ser usados por qualquer empresa que busque melhorias em gestão.

### 20.4. Se possui o Selo, fornece a nota de satisfação de cada item?

Cada KPI tem uma nota e é importante que a franqueadora seja transparente em relação às avaliações. Verifique se ela divulga as notas aos franqueados e candidatos.

## Checklist sobre pontos avaliados anualmente pela pesquisa

### 20.5. Satisfação global

Analisa se o franqueado está satisfeito com a franquia de uma maneira geral. Esta nota demonstra se a franqueadora está entregando o que prometeu.

### 20.6. Aquisição da franquia

A nota revela se o franqueado compraria novamente uma unidade daquela franquia. Muito importante para você avaliar o nível de satisfação.

### **20.7. Suporte/Serviços**

Este ponto determina como é o suporte pré e pós-operação. Verifique se ele condiz com o esperado e analise se os demais serviços estão a contento.

### **20.8. Conteúdo dos manuais**

Esta nota avalia se o conteúdo do Manual do Franqueado realmente auxilia na operação da unidade franqueada.

### **20.9. Treinamento/Reciclagem**

Esta parte da avaliação mostra se os treinamentos estão adequados e se a franqueadora está transmitindo o know-how para que o franqueado possa ter o melhor desempenho. Além disso, avalia se a reciclagem acontece de maneira constante.

### **20.10. Programas de Marketing**

Este quesito demonstra como os franqueados avaliam as ações da franqueadora com relação ao marketing e à propaganda, tanto nacional quanto local.

### **20.11. Canais de comunicação**

Na pesquisa do Selo de Excelência os franqueados avaliam como a franqueadora se comunica e se os canais de comunicação são eficientes. Verifique se a comunicação é diária, semanal ou mensal, para facilitar a convivência entre franqueado e franqueador e evitar falhas.

### **20.12. Relação custo-benefício**

O franqueado analisa se o benefício está sendo proporcional ao custo que teve para a aquisição da franquia. É importante entender que o pequeno negócio tem investimento menor. É uma nota que deve ser sempre levada em conta pelo franqueado.

### **20.13. Lucratividade**

Mensura se o franqueado está contente com a lucratividade obtida. Neste ponto vale ressaltar que embora o julgamento seja feito pelo próprio franqueado, muitas vezes a lucratividade depende mais dele do que das ações da franqueadora.

#### 20.14. Conquista de expectativas

A expectativa é sempre gerada pelo franqueado e independe do franqueador. Esta nota não tem significado bom ou ruim e pode refletir o não gerenciamento das expectativas por parte do franqueado.

#### 20.15. Solução de conflitos

Este ponto mostra a habilidade da franqueadora em solucionar conflitos. Fique atento se o conflito não é gerado pelo próprio franqueado, que não observa as cláusulas contratuais e tenta culpar a franqueadora por seus problemas.

#### 20.16. Imagem da Empresa

Esta nota demonstra como a empresa é vista pelo mercado na opinião do franqueado. Mais uma vez, é essencial falarmos da participação do franqueado neste quesito, porque é ele quem faz o atendimento ao cliente final. Porém, esta nota também se refere a efetividade das ações de marketing promovidas pela franqueadora.

### Entrevista: Bruno Arena

Quinze anos de experiência profissional no segmento de franquia voltado ao mercado de locação de equipamentos para a construção civil, liderando como diretor de negócios as áreas de unidades próprias e operações, aplicando os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira em prol da maximização dos resultados corporativos. Graduado em Administração de Empresas pela UNIMEP, pós-graduado em Gestão de Franquias pela FIA/SP e formado em Governança Corporativa pelo IBGC. Vice-presidente da ALEC (Associação dos Locadores) no Biênio 2020/2022 e membro da Comissão de Ética da ABF (Associação Brasileira de Franchising).

#### 20.17. Você considera o Selo de Excelência em Franchising da ABF um diferencial importante na hora de adquirir uma franquia?

O universo de franquias é extremamente amplo e diversificado – há franquias dos mais diversos tamanhos, modelos e formatos. Segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising) das 3000 redes existentes apenas 230 receberam a chancela de excelência. O Selo de Excelência

avalia de maneira franca e isenta a relação de entrega entre franqueadores e franqueados, proporcionando um verdadeiro “raio X” de todas as áreas de suporte, ratificando entre as partes o compromisso pela melhoria contínua. O selo traz informações relevantes e estratégicas aos franqueadores, parametrizando com isso, aspectos capazes de balizar futuras decisões em prol da rede avaliada.

### **20.18. O que esta chancela traduz para as partes – franqueador e franqueados?**

Para o franqueador, o resultado gerado pela chancela do selo é uma fotografia real da avaliação da rede e de toda a cadeia de valor envolvida, apontando pontos relevantes que poderão ser melhorados após a sua entrega, através do relatório detalhado de informações. Penso que para o franqueador é um parâmetro, é um pensar, é uma oportunidade e também um meio de fortalecer a marca internamente. Se o franqueador estiver aberto a receber este feedback e disposto a implantar as mudanças necessárias, a rede poderá crescer e melhorar o relacionamento entre as partes. Reitero com isso a oportunidade de participar.

Para o franqueado, o selo de franquia concedido pela própria ABF gera alta valoração da própria marca e a valorização do próprio negócio. Um franqueado que tem uma marca chancelada pela ABF sai um pouco na frente dos demais, na frente daquela rede de franquia que não é chancelada.

### **20.19. O que leva as franqueadoras, na sua opinião, a não participarem de deste processo?**

O primeiro ponto é a insegurança e o desconhecimento do que será avaliado e como será avaliado. Apesar de os critérios de avaliação serem muito sérios e os resultados relevantes, ainda existe dentro do segmento muito desconhecimento em relação ao selo, sobretudo entre as redes menores, que estão iniciando. Esse desconhecimento, por consequência, gera insegurança. Outro ponto que poderia justificar a não participação é o receio de receber demandas as áreas da franqueadora e ela não ter capacidade de solucionar tais demandas. Por esse prisma, acredito que mesmo uma rede que está iniciando e que possua pouca estrutura, se bem trabalhado com seus franquea-

dos, poderá - mesmo sem a capacidade de resolver todas os pontos apontados - ter uma rica oportunidade de fortalecer a comunicação e o relacionamento.

### **20.20. Como funciona a dinâmica do Selo de Excelência?**

#### **Os resultados são uma ferramenta para ajudar a franqueadora na revisão de processos e implantação de melhorias?**

Existe um processo muito bem estruturado na Associação Brasileira de Franchising, que foi construído e vem sendo aprimorado ano após ano pela entidade e seus membros do corpo diretivo. A entidade ABF disponibiliza dentro do seu portal o regulamento do selo, indicando o passo a passo, explicando como é a avaliação, como a franqueadora deve fazer para se inscrever, como é realizado, como é feita a apuração dos dados, enfim, todas as informações pertinentes ao tema.

Quando termina a avaliação do selo de excelência em franchising, todas as redes de franquia acabam recebendo um relatório extremamente detalhado e completo dos parâmetros avaliados. Ressalto que os dados desse relatório poderão gerar um importante efeito de empoderamento, criando com isso melhorias nos canais de comunicação e de relacionamento com a franqueado. Quando a marca não recebe a chancela, significa que ela não atingiu os requisitos mínimos estabelecidos. Opinando ainda mais: mesmo sendo a primeira vez que participo do selo, independente do resultado que vier, vou construir com vocês um canal de melhoria contínua (grande oportunidade de crescimento da relação).

Exemplificando através de uma metáfora, se eu sou um corredor, sei que no primeiro momento da corrida a competição é contra você mesmo. O selo funciona da mesma forma. É claro que existe uma premiação, um ranking, e é óbvio que as franquias que estão neste pódio recebem benefício de exposição da marca e mídia direta sobre seu resultado. A exposição da marca, neste contexto, reverberará positivamente e o marketing dessas redes, poderão usá-las de maneira extremamente inteligente. Por outro lado, independentemente disso, é você contra você mesmo.

O que de fato temos em mão após a avaliação, é um feedback real produzido pelos melhores consultores possíveis, os franqueados, que proporcionarão rico diagnóstico das suas percepções das áreas de suporte da rede

que o mesmo participa. Paralelamente, entendo que toda a franqueadora é, na essência, responsável por sua rede e por tudo aquilo que ocorre, por isso avaliar as áreas como marketing, operações, tecnologia, produtos etc. são aspectos fundamentais para maximização dos resultados das operações. Assim, acrescento que esse material é muito rico e especial para as redes de franquia e, dessa maneira, me considero um grande fã e apoiador do selo.

### **20.21. Como é o engajamento dos franqueados?**

Acredito que depende de cada negócio. Eu acho que o principal papel da franqueadora é, através dos canais de comunicação da sua rede, conscientizar da importância do selo e de seus resultados, sem deixar de mencionar: o que iremos fazer em relação aos temas apresentados nos devidos resultados e quais serão as oportunidades que os franqueados terão de ajudar na implantação e eventuais correções de processos, áreas ou estratégias. Nesse ponto, particularmente, mora a grande oportunidade e, por isso, que a mim desperta a grande beleza do segmento de franquias pela qual sou apaixonado, que é o relacionamento entre o franqueador e o seu franqueado, essa rica oportunidade de desenvolver coletivamente horizonte estratégico para lá na frente possam colher os louros de maneira coletiva. Porém, acredito que o relacionamento tem de ter claro, simples e verdadeiro.

Penso que o grande desafio da rede de franquia é trabalhar a questão dos papéis. Quando falamos em comunicação, em engajamento, é nisso que o Selo de franquia pode ajudar: qual o papel do franqueado? O que ele tem que fazer? Quais os canais que eu utilizo para ter este feedback? Acho que as redes que trabalham esta comunicação com excelência acabam tendo contribuições belíssimas.

### **20.22. A pontuação em cada requisito do Selo pode ser vista como um raio x do desempenho da franqueadora, visto que o julgamento é feito pelos próprios franqueados?**

Eu posso dizer com muita propriedade que este feedback do Selo, devido ao seu formato e a estrutura de dados que ele propicia, pode ser sua melhor consultoria. É um feedback de parceiros da marca. Mas é pre-

ciso estar preparado para ouvir e, às vezes, tem gente que não está. É necessário entender que as críticas não são para denegrir o negócio, e, sim, para ajudar a construí-lo.

É preciso entender que receber um feedback negativo é uma ótima oportunidade para fortalecer o canal de comunicação, melhorar os processos, fazer uma entrega de valor agregado muito maior e, assim, melhorar a performance da sua própria rede. Por exemplo: tenho um relacionamento muito bom com os meus franqueados – alguns inclusive trato como amigos –, mas em 2018, para minha surpresa, o Selo veio muito crítico para a área de consultoria de campo, que é a área em que eu atuo. Graças ao dados que recebi deste feedback, pude reavaliar os meus processos e aprimorá-los. Usamos estes pontos de atenção para melhorar o trabalho.

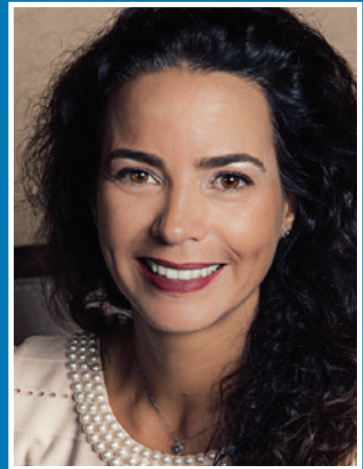
O Selo de Excelência, como disse anteriormente, é um norte, faz parte de um processo de melhoria contínua. A mensagem que eu gostaria de deixar é: enxergue o Selo de Excelência como oportunidade, de fortalecimento de relação entre partes. Utilize as informações para avaliar o modelo de negócio, o posicionamento da marca nacionalmente e localmente, e quais são os valores da marca entregue a sua rede e aos seus consumidores. Não desperdice essa rica oportunidade.

# Capítulo 21

## Emprendedorismo Feminino

*“Eu acredito que a qualificação é um diferencial, independente do gênero. Mas, sem dúvida, quando você é mulher ou faz parte de uma minoria, essa qualificação vai facilitar o seu acesso a determinados ambientes.”*

Fabiana Estrela



**E**mpreender é criar, transformar, movimentar. O empreendedor, quando inicia um novo negócio, cria produtos, serviços, gera emprego e renda, impactando de forma positiva em toda a comunidade e ainda mobiliza uma rede de fornecedores e colaboradores, tudo para atender uma demanda de clientes ávidos por novidades e cada vez mais exigentes e atentos às inovações do mercado. Dentro deste contexto, a força feminina tem ganhado cada vez mais destaque, uma realidade que transcende a criação do próprio negócio, ajudando a promover o debate sobre as questões de gênero e outros temas ligados ao universo feminino e, o mais importante, contribuindo para empoderar esta força de trabalho que já é responsável por mais da metade dos novos negócios abertos no Brasil.

Porém, ainda há muito o que evoluir. Mesmo possuindo um maior nível de escolaridade e de desempenhar as mesmas funções que os homens, as mulheres brasileiras ainda recebem salários que podem ser até 50% inferiores. A equiparação salarial, segundo uma projeção feita pelo Fórum Econômico Mundial, anterior à crise promovida pela Covid-19, só deve acontecer no país em aproximadamente cem anos, caso as taxas de progresso sejam mantidas.

Apesar de enfrentar dificuldades e preconceitos para deslanchar em suas carreiras, o fato é que cada vez mais as mulheres têm conquistado posições de relevância e, com isso, o empreendedorismo feminino vai ganhando força em escala ascendente. O cenário favorável, contudo, não dispensa que o tema esteja na ordem do dia. É importante colocar este assunto em pauta para reafirmar a posição da mulher como essencial para a sociedade em todos os seus aspectos. Estar ciente da força do empreendedorismo feminino é ainda o passo inicial para que mais mulheres acreditem no seu potencial de trabalho, transformando não só a sua realidade, mas também daqueles que estão seu redor.

Empreender, para muitas mulheres, é a alternativa para garantir o seu sustento e de sua família e de ganhar espaço na sociedade. Pesquisas revelam que ao empreender as mulheres não estão apenas atrás de lucro, elas buscam também satisfação pessoal e, principalmente, agregar algo positivo para a comunidade. Na mesma proporção que estas empreendedoras contribuem para o desenvolvimento do país, elas também investem na educa-

ção de suas famílias e, assim, possibilitam o crescimento de mais pessoas e o fortalecimento da sociedade como um todo. Uma espécie de roda do bem, onde todos saem ganhando.

Não obstante, o empreendedorismo feminino ser um importante instrumento de transformação social, muitos são os obstáculos a serem superados. A sororidade desponta como um poderoso antídoto. Definido como uma aliança entre mulheres, baseada na empatia e companheirismo na busca por alcançar objetivos em comum, este conceito traduz a necessidade das mulheres se engajarem numa poderosa rede de apoio mútuo. Trata-se de uma ferramenta indispensável para assegurar o seu protagonismo, garantindo amparo contra dificuldades impostas pelo preconceito, que ainda é um dos maiores desafios deste movimento. São conceitos sedimentados por séculos numa cultura na qual se acreditava que o papel da mulher estava restrito ao âmbito doméstico, no cuidado da casa e dos filhos. Uma barreira tão poderosa, capaz de abalar a autoconfiança e fazer com que as próprias mulheres chegassem a duvidar de sua capacidade, sentindo-se incapazes e inseguras num ambiente até então dominado por homens.

Os tempos mudaram e as mulheres chegaram às universidades, ingressaram no mercado de trabalho, alcançando cargos de liderança e confiança para investirem em seus próprios negócios, mas a luta continua e as mulheres ainda precisam, com frequência, mostrar à sociedade que o seu lugar é onde ela quiser estar e que as características biológicas não definem ou limitam sua competência e capacidade.

### **Entrevista: Fabiana Estrela**

Atua há dezoito anos no franchising como diretora-proprietária da Estrela Franquias, franqueadora da Caverna do Dino/Barriga Verde, rede de lojas de Solução para o Enxoval do Bebê com mais de 40 lojas no Brasil e Selo de Excelência em Franchising em 2012, 2013, 2015, 2016, 2017 e 2018. É fonoaudióloga com especialização em voz, mestrado em Neurociências e MBA em Gestão Comercial pela FGV/RS. Possui também formação em dinâmicas de grupos. Foi diretora e presidente do Instituto CDL, de Porto Alegre. É diretora do Sindilojas, em Porto Alegre. Na ABF (Associação Brasileira de Franchising), foi diretora da Regional Sul e atualmente ocupa o cargo de diretora de Capa-

citação da entidade. Também é conselheira do Instituto CNA desde 2018 e professora de Gestão de Pessoas da Escola Conquer, desde 2019.

### **21.1. No Brasil, está crescendo o número de negócios constituídos por mulheres. Na sua visão, o que tem levado o sexo feminino a empreender cada vez mais?**

Empreender é uma característica inerente a qualquer ser humano. As mulheres é que não se permitiam abraçar o empreendedorismo e, felizmente, chegamos num momento em que percebemos que isso é possível. É muito mais uma questão cultural permeada pelas próprias mulheres, não só por não se acharem capazes, mas também por não apoiarem aquelas que decidiam empreender. Hoje em dia esta questão da sororidade está cada vez mais forte e as mulheres estão se apoiando cada vez mais, inclusive para a formação de lideranças dentro deste movimento.

Desenvolver a veia empreendedora é possível para quem tem um propósito, uma necessidade, um objetivo. A pessoa consegue ir construindo esta experiência. E a mulher tem motivos de sobra para isso. Além de si mesmas, muitas são responsáveis pelo sustento de suas famílias, principalmente quando se fala de classes sociais mais baixas. Então, ela tem uma motivação gigantesca para empreender, ela precisa se virar, sustentar a família e fazer a vida rodar.

Hoje, também, mais mulheres estão se dedicando integralmente à carreira, optando, inclusive, por não terem filhos. Até porque a maternidade não é um dom nato, nem é uma obrigação, como se imaginava antigamente.

### **21.2. O seu negócio é voltado para roupas infantis. Sua opção foi motivada pela maternidade?**

Eu sou mãe, mas não foi isso que me movimentou. Trabalhar com artigos infantis foi uma decisão de negócios. A gente queria se especializar numa categoria de produto. Eu comecei trabalhando com varejo popular e esta experiência me ajudou a perceber que a categoria de produtos de bebê era muito forte. Hoje em dia, a maioria dos nossos franqueados chegam até nós porque tiveram um bebê e, com isso, a experiência de comprar um enxoval, e perceberam que é um bom negócio. Mas quando começamos ainda não tínhamos filhos. Foi muito mais uma decisão de números, mesmo.

### 21.3. Para você, quais são os principais desafios da mulher empreendedora?

Os desafios são os mesmos: liderança, enfrentamento de problemas e obstáculos, organização de tempo, da rotina do dia a dia, de conseguir criar o processo de gestão para garantir a execução e assegurar resultados. Mas como mulher ainda enfrentamos culturalmente muito desafios. A ONU Mulher divulgou que só daqui a duzentos anos teremos igualdade de gênero de fato. Realmente, é muito difícil mudar a cultura e, neste caso, é preciso mudar a do planeta inteiro, o que é mais desafiador. Se já é difícil fazer ajustes dentro da empresa, imagina promover isso em escala global! Essa cultura de que a última palavra é a do homem, de que a mulher tem que se comportar de determinada forma, falar de um determinado jeito, ainda é muito forte.

A mulher culturalmente também não aprendeu a se impor, a ser muito competitiva. Não aprendemos a nos colocar de fato, a não ser quando nos sentimos muito confiantes e seguras naquele espaço ou relação. Acredito que esse é um dos principais desafios. Tudo isso está muito mais na mente e na cultura de cada um e não só no gênero masculino. Como eu disse, é uma questão cultural. Outro dia eu estava numa reunião da ABF (Associação Brasileira de Franchising), predominantemente dominada por homens, e mesmo eu tendo um cargo de direção dentro da entidade e, portanto, sendo a autoridade naquela reunião, ainda assim fiquei com receio de subir num palco superalto porque estava de vestido. São detalhes nos quais ainda perdemos tempo e energia considerando. Por outro lado, não quero e não vou deixar de usar vestido, mas tudo isso ainda passa pela nossa cabeça.

É ainda frequente uma mulher, numa reunião, ter que esperar os homens falarem para então tentar se colocar, até porque eles falam mais alto e isso acaba impondo uma presença maior. Mas isso é o jeito deles, não é nada contra as mulheres. Eles são assim. E a mulher, neste contexto, acaba intimidada e, muitas vezes, fica quieta.

Há ainda a questão do assédio e as situações constrangedoras que ainda acontecem. Você está numa reunião de trabalho e alguém com que não tem tanta convivência tenta dar em cima de você. Isso não é uma questão de limite. Não deveria nem haver esta tentativa. Mas este tipo de coisa ainda acontece. Cada vez menos, mas acontece. Isso é constrangedor e acaba ini-

bindo a mulher de se empoderar, de se colocar, se ela não tiver apoio. Se ela estiver numa empresa em que tem ciência de que será apoiada ao enfrentar este tipo de situação, fica mais fácil construir uma cultura diferente. Por isso é tão importante a rede de apoio.

Apesar de parecer tão banal, tão retrógrado, é fundamental que continuemos a falar sobre isso. Porque se esta mulher estiver num lugar onde esta cultura ainda não se estabeleceu, ela pode conseguir apoio através de outras fontes: um artigo que ela lê, um capítulo de um livro, um depoimento de uma outra mulher, um empresário falando sobre isso e fortalecendo o papel da mulher... Assim ela vai entendendo: “espera aí, aqui nesta empresa eu ainda não tenho esta cultura, mas eu sei que eu tenho que me impor, sei que eu estou no caminho certo”. Isso é bem importante. Temos que pensar nisso. Não é só uma questão de feminismo. É uma questão de evolução como espécie, mesmo, e da evolução da cultura empresarial.

### 21.4. Qual o papel dos homens neste processo?

É preciso enxergar que inovação vem a partir da diversidade e os homens têm papel importante no apoio para o fortalecimento do espaço das mulheres e dos demais gêneros. Do contrário, estarão abrindo mão de resultados. Ou seja, não é só uma questão de empatia, mas de resultados. Acredito ser fundamental falarmos do feminino, da diversidade de gêneros. Penso que esta dualidade de insistir em colocar o homem contra a mulher acaba criando muita resistência para que esta mudança cultural ocorra. O que queremos é que todos sejam respeitados, todos sejam escutados, que todos se sintam capazes de fazer o que desejam e que tenham meios de se prepararem para isso. A partir daí, todo mundo trabalhar em conjunto. O certo é que todos sejam vistos como iguais, mas a realidade ainda está um pouco distante disso.

### 21.5. Existe nas mulheres algum traço, alguma característica que as ajude neste ambiente de negócios?

Creio que na mulher o traço da empatia é muito forte. Eu não sei se isso é uma questão genética, uma questão cultural ou uma questão de sobrevivência da raça, porque ela precisa desse atributo para criar os filhos e a espécie continuar. A mulher é bastante comunicativa. Mas não acredito que as mulheres tenham habilidades distintas. Acho que isso é, novamente,

muito mais uma questão cultural. Desde pequenininhas somos criadas para fazer determinadas coisas, assim como os meninos são criados para fazer outras. Mas isso está mudando nas novas famílias – as crianças hoje estão sendo criadas de uma forma diferente, com modelos diferentes de comportamento, sem esta distinção tão demarcada de papéis.

Obviamente existem as questões fisiológicas e, neste aspecto, existem diferenças, inclusive, que já foram comprovadas por estudos. A comunicação entre os dois lados do cérebro é diferente em homens e mulheres: existem áreas que são mais desenvolvidas no homem e outras, nas mulheres. Tem ainda a questão hormonal. Já se sabe que o comportamento dos neurônios muda de acordo com o ciclo menstrual da mulher. Então, você tem mais um tipo neurônio específico trabalhando na TPM, outro quando você menstrua, outro no período fértil. E isso também te mobiliza de uma forma diferente. Mas eu vejo isso de uma forma muito positiva, porque você tem em cada um destes momentos, uma abertura neurofisiológica diferente, que vai lidar com os estímulos de uma forma distinta. Com isso, você gera aprendizados diferentes também. É um ponto interessante.

Assim como a mulher tem estas questões neurofisiológicas, de características do gênero, o homem também tem e por isso essa complementação é tão importante. Como seres humanos temos uma neuroplasticidade gigantesca. O que uma mulher quiser aprender, ela vai conseguir e o homem a mesma coisa. A partir do momento que existe a vontade, o aprendizado vai acontecer. Nós conseguimos desenvolver as habilidades que quisermos. Este é um ponto importante para não limitar o desenvolvimento das pessoas, das emoções. Precisamos ter cada vez mais lideranças compreendendo isso e possibilitando este desenvolvimento, entendendo as áreas de desenvolvimento de pessoas, de treinamento e comunicação como áreas estratégicas de um negócio.

Muitas vezes, o empresário não está aproveitando o máximo que elas podem oferecer. É preciso dar espaço, autonomia, suporte para estimular as pessoas a doarem o melhor de si. O ser humano gosta de fazer o seu melhor. Gosta de terminar o dia com a sensação de dever cumprido, sabendo que teve seu esforço reconhecido por seus superiores e pelos seus colegas, que o cliente ficou satisfeito.

### **21.6. Você acredita que a facilidade da mulher de expor melhor suas emoções seria uma dessas diferenças culturais que você mencionou?**

Sem dúvida, a mulher tem uma proteção maior para expor as emoções que o homem ainda não usufrui. Ela consegue fazer uma liderança diferente porque ela põe muita emoção – chora quando tem que chorar, ri quando tem que rir. Isso faz com que ela coloque uma energia diferente naquilo que está fazendo e, assim, em alguns momentos, consegue mobilizar as pessoas de um jeito diverso.

Hoje em dia, sobretudo as novas gerações também estão mais sensibilizadas com questões como propósito e qualidade de vida, aspectos que, muitas vezes, uma liderança feminina consegue imprimir de uma forma peculiar. Neste aspecto, também podemos ajudar muito os homens, para que eles se permitam, no momento em que estão sendo liderados por uma mulher, demonstrar mais suas emoções e que esta habilidade possa ser afiorada e compartilhada em outras circunstâncias de sua trajetória. Esse é um processo que também precisa ser fortalecido.

Expor as emoções não é uma demonstração de fraqueza. É uma questão de você permitir expor o seu sentimento e dar a ele o significado certo. Às vezes, uma comunicação sem o sentimento alinhado perde um pouco o sentido, o significado e, por consequência, o impacto. Numa empresa, quando você está liderando, precisa impactar para fazer as pessoas se mobilizarem, porque é isso que vai impulsionar a execução e gerar resultado. O ponto crucial é o que as pessoas fazem a partir daquilo que foi planejado e comunicado e, às vezes, a diferença está justamente em expor esta vulnerabilidade e assim conseguir tocar as pessoas e fazer com que elas entendam que é este o caminho. Eu acredito que esse é um ponto bem interessante.

### **21.7. Para a mulher conseguir se impor, principalmente nos ambientes dominados pelos homens, ela precisa estar mais bem qualificada?**

A qualificação é um diferencial, independente do gênero. Mas, sem dúvida, quando você é mulher ou faz parte de uma minoria, essa qualificação vai facilitar o seu acesso a determinados ambientes. Então, realmente você precisa se impor nesse sentido: já que eu não tenho tanta voz,

que tenho que brigar por isso, eu preciso ter qualificações que me ajudem também a ganhar espaço. Isso vale para qualquer minoria e para qualquer gênero. E quem faz parte de um grupo minoritário precisa fortalecer isso. É uma necessidade real.

Porém, atualmente, o tipo de formação que se requer, o que é qualificado como formação, é diferente. Há o entendimento de que não é, necessariamente, um diploma que vai te proporcionar isso. Claro que depende do ambiente em que você pretende trabalhar ou empreender. É preciso entender e diferenciar isso: qual ambiente é aquele, qual consumidor é atendido ali e quais skills você precisa desenvolver. Quais são os conhecimentos e habilidades que eu preciso ter para me diferenciar entre os profissionais que estão trabalhando a minha volta? Também tenho que ter outras qualificações, que não passem apenas pelo diploma universitário, pelos cursos formais ou um estágio numa empresa fora do país. São outros tipos de conhecimento que eu preciso desenvolver, porque isso nos ajuda muito a ganhar espaço.

### 21.8. E o feminismo, o que significa para você?

O mais importante é fortalecer a questão da diversidade e de que o feminismo não é o oposto do machismo. É uma busca por igualdade de espaço e pela possibilidade de conquista de espaço. Não queremos um espaço específico, não é isso. Queremos estar no mesmo nível na hora de lutar por esse espaço. As mulheres que empreendem, que lideram, elas precisam cada vez mais fortalecer essa questão, deixar bem claro qual é o seu papel, que há espaço para todo mundo, independente do gênero. Não é porque ela é uma mulher que irá favorecer apenas mulheres. E, mais do que dizer, ela precisa demonstrar isso no dia a dia e no trabalho.

# Capítulo 22

E ainda tem mais...



**E**ntão, preencheu o seu checklist? A ideia é que você use este livro como um verdadeiro guia para conseguir tomar a decisão mais acertada possível. Procure avaliar, além dos itens apontados aqui, outros aspectos, como o atendimento inicial da franqueadora. Costumo dizer que tudo que começa errado tem poucas possibilidades de êxito. Se a empresa já inicia o relacionamento com você derrapando no contato inicial, fica uma incerteza se ela conseguirá reverter esta impressão ao longo da trajetória. A primeira impressão é a que fica, já escutou essa frase?

Claro que nenhuma empresa é perfeita e falhas iniciais podem ser superadas com muita dedicação. O bom senso deve prevalecer. Se você sentir que algo está errado já nesse início de relacionamento com a franqueadora, não descarte a hipótese de suas impressões estarem corretas. Às vezes, temos que acreditar em nosso feeling, pois ele pode nos salvar de grandes aborrecimentos. Qual foi a última vez que você seguiu seus instintos e errou? Leve isso a sério.

### 22.1. Grandes vendedores de franquias?

Cuidado com os grandes vendedores de franquias. Ao realizar esse checklist com as marcas previamente escolhidas, você perceberá que algumas franqueadoras querem se promover a qualquer custo. Pelo discurso, parece que tudo naquela rede é perfeito, todos os franqueados são felizes, a lucratividade é certa e exponencialmente crescente. Acredite nisso da mesma maneira que você acredita em “contos da carochinha”. Perfeição não existe! Não há franqueador, nem franqueado perfeito – sempre é possível aprimorar o trabalho. Trata-se de um processo contínuo, porque o mundo muda diariamente, inclusive os consumidores e os hábitos de consumo.

Gosto muito de uma frase atribuída a Heráclito, um filósofo pré-socrático que viveu por volta de 500 a.C.: “A única coisa permanente na vida é a mudança”. Portanto, ao invés de procurar perfeição, verifique se as redes que você está pesquisando praticam a melhoria contínua de seus processos e atividades cotidianas. São medidas como essas que refletem um trabalho incansável daquele que será seu parceiro nessa trajetória, que ampliarão as chances de realizar seus sonhos através de uma unidade franqueada.

“Não caia no conto do vigário e nem no conto da carochinha”. Não me entenda mal, não vejo problema nenhum em uma franqueadora querer se promover diante de um cliente em potencial, aliás, quem é apaixonado pelo que faz se vende todos os dias, mas exageros devem ser evitados e você precisa estar preparado para detectar falácias e driblar possíveis armadilhas.

## 22.2. O que as franqueadoras buscam?

As franqueadoras também buscam alguns atributos num franqueado. Listarei aqui algumas das qualidades procuradas pelas empresas e tenha a certeza de que, quanto mais exigente a franqueadora é, mais respeita a marca que construiu.

“Você é o tipo de candidato que as franqueadoras desejam?” Confira as qualidades procuradas:

- **determinação:** fazer o que tem que ser feito, na hora que precisa ser feito e com a maior força de vontade possível;
- **persistência:** continuar no negócio independentemente das dificuldades, enquanto houver viabilidade econômica – Isso não significa que não se deva mudar o rumo de vez em quando;
- **resiliência:** ter jogo de cintura para ultrapassar as dificuldades do dia a dia, com alegria e coragem;
- **automotivação:** buscar a motivação interna continuamente, para que os objetivos pessoais e profissionais sejam atingidos;
- **liderança:** ter espírito de liderança para conseguir ajudar seu time de colaboradores a atingir as metas de sua unidade;
- **humildade:** ter atitude humilde para aprender sempre, independente da experiência profissional, para que a melhoria contínua seja um objetivo constante;
- **transparência:** clareza na troca de informações sobre a unidade deve ser um dos principais objetivos do franqueado, para que se possa exigir a mesma atitude do franqueador;
- **espírito de equipe:** se você não tiver espírito de equipe e não gostar de trabalhar com pessoas, esqueça a ideia de empreender com uma franquia, visto que esse segmento precisa de um time forte para dar certo;

- **inteligência emocional:** capacidade de identificar momentos adversos para superar obstáculos – aquele “frio na barriga” deve servir de atenção para focar na busca por resultados mais expressivos;
- **organização:** sem ser organizado, o empreendedor pode levar um bom negócio à falência, por isso, a busca pela organização em todos os pontos da empresa deve ser uma obsessão.

Não é à toa que esses são exatamente os valores almejados para um franqueado da minha rede, a Guia-se Negócios pela Internet. Assim como você não deve procurar por uma franquia perfeita, pois a perfeição não existe e, sim, o comprometimento com a melhoria contínua do negócio, as franqueadoras também não podem buscar a perfeição em seus franqueados. Acredito que o objetivo de um franqueado também seja o aprimoramento cotidiano. Dessa maneira, dois parceiros de negócios que cumprem cada qual o seu papel são capazes de construir juntos uma marca sólida e bem-sucedida.

Franqueadora e franqueados devem estabelecer uma relação de sinergia, em que os deveres e responsabilidades caminham numa via de mão dupla. A cobrança entre as partes é comum no franchising, mas quando você tem ciência de que está cumprindo o seu papel como franqueado é mais fácil cobrar eventuais problemas e falhas da franqueadora.

### 22.3. A franqueadora é culpada pelo fracasso do franqueado?

Para alguns empreendedores, a grande vantagem em ser franqueado é ter em quem jogar a culpa caso o negócio naufrague. Porém, para empreender com uma franquia, deve-se entender que franqueador e franqueado são parceiros, seja no sucesso ou no fracasso. O risco é inerente ao empreendedorismo e no franchising não é diferente, visto que existem fatores impossíveis de mensurar no início do negócio.

Vamos a alguns deles:

- aumento de custos operacionais de maneira desproporcional;
- ponto que sofre alteração no tráfego de pessoas;
- mudanças na situação econômica do país;
- doenças na família do franqueado;
- variação cambial.

Estes são apenas alguns exemplos, mas compreenda que outros pontos de dificuldade podem aparecer no decorrer do contrato e deverão ser enfrentados com resiliência, tanto pelo franqueador como pelo franqueado.

Imprevistos acontecem e precisam ser tratados caso a caso com objetividade e profissionalismo e, se houver uma parceria consolidada, certamente será mais fácil superar os obstáculos. Lembre-se de que quando você aponta um dedo, outros três dedos apontam para você; por isso, procure acertar na escolha.

#### 22.4. Franquias ou microfranquias?

A única diferença entre franquias e microfranquias é o valor do investimento. As microfranquias devem ter investimento inicial máximo de 90 mil reais, incluindo-se a taxa de franquia, os equipamentos, as instalações e o capital de giro. Já as franquias podem ter valores bem acima disso, de acordo com o segmento. Porém, as responsabilidades de franqueadores e franqueados são as mesmas e estão amparadas pela Lei de Franchising, independentemente do tamanho da operação (veja mais no Capítulo 4). Também é importante ressaltar que, apesar de existirem microfranquias, não existem microfranqueadores e microfranqueados, nem tampouco microfranchising. Todos pertencem ao sistema de franchising.

As microfranquias estão presentes em diversos segmentos, tanto no varejo quanto nos serviços; porém, a grande maioria está no de serviços e atua em áreas como educação, serviços digitais, automotivos, comunicação e propaganda, manutenção predial, entre outros. São negócios onde a necessidade de investimento em estrutura é menor.

#### 22.5. Home based ou não?

Muitas redes de franquias, principalmente as microfranquias, trabalham no modelo home based, ou, simplesmente, “com base em casa”, numa tradução livre. Isso significa que o franqueado terá como base a sua própria residência, dispensando a necessidade de um ponto comercial para a sua atuação. Vai além de simplesmente trabalhar em casa e via internet. Porém, esse modelo de negócio exige que o franqueado faça visitas frequentes aos seus clientes. São exemplos as franquias de serviços de manutenção predial, consultorias empresariais, serviços digitais, entre outras.

O fato de um franqueado iniciar a sua operação home based também não significa que ele tenha que permanecer nesse modelo. Ele pode evoluir para uma unidade física, dependendo do faturamento e da necessidade de aumento da estrutura. Verifique essa possibilidade de crescimento com a franqueadora.

A grande vantagem desse modelo é que os custos de estrutura do negócio crescem conforme a própria necessidade e a possibilidade do empreendimento. Contudo, requer uma disciplina espartana. Se você não é disciplinado, não escolha uma franquia home based. Há que se ter um espaço definido para desenvolver suas atividades e alocar o material necessário, além de estabelecer horários são providências que ajudam a organizar a agenda diária. A família também precisa compreender que, em muitos momentos, apesar de estar em casa, fisicamente presente, você não estará disponível, pois precisa se dedicar ao negócio. Contudo, a flexibilidade de horários, a ausência de deslocamento diário, a possibilidade de fazer refeições com a família e a economia somada a tudo isso são alguns dos aspectos que têm seduzido cada vez mais profissionais. Como qualquer modelo de negócio, é preciso avaliar prós e contras e também o seu próprio perfil antes de se engajar nesse formato.

### 22.6. Devo empreender?

O que eu vou falar aqui é para que você reflita se empreender é realmente o que você deseja. Esta é a primeira reflexão a ser feita, anterior até a opção de investir ou não no sistema de franchising: empreender não é para todo mundo e está tudo bem se você decidir que não é a sua hora.

Da mesma maneira que empreendedores viveriam infelizes trabalhando para outras pessoas, muitas pessoas seriam infelizes trabalhando por conta própria. Não existe o certo, nem o errado, somente o que é melhor para você, o que se adequa mais ao seu perfil. Fazendo um paralelo ao futebol, se você não gosta de jogar em todas as posições, como financeiro, comercial, operacional e gestão, talvez empreender não seja para você. Mas atenção: não possuir conhecimentos e habilidades para jogar nessas posições não significa que você não possa empreender – simplesmente indica que você tem que se capacitar e que precisará de ajuda. Neste caso, uma franquia pode ser uma ótima opção.

A sua habilidade em trabalhar em situações adversas e lidar com a pressão é outro indicativo do espírito empreendedor. Todo negócio começa com o fluxo de caixa negativo, ou seja: devendo mais do que faturando. É normal que a situação gere aquela incômoda sensação de “frio na barriga”. Mas se você não conseguir lidar com isso estará fadado ao fracasso ou mesmo à infelicidade.

Resumindo, se você não estiver disposto a enfrentar esses desafios, repense. Talvez o mercado corporativo ainda seja a sua melhor solução e, repito, não há nada de errado com isso. Se esse for seu caso, vá em frente, estude e evolua na sua carreira. Seja feliz, pois a sua carreira será o seu maior empreendimento. Não empreender demanda a mesma coragem necessária para lançar-se como empreendedor e se, ao final deste livro, você tomou uma decisão, independente dela, eu terei atingido o meu objetivo.

# Epílogo

Ufa! Achou que seria fácil se decidir pela sua franquia? Mas empreender nunca é fácil e a decisão de escolher o seu parceiro de negócios, ou seja, seu franqueador, é um passo muito importante.

Desejo que esse livro possa ajudar você a tomar a decisão mais acertada, servindo como um guia prático no desbravamento de trilhas, muitas vezes inexploradas, mas que precisam ser percorridas para uma escolha consciente do melhor modelo de franquia para o seu perfil. No empreendedorismo não existem garantias, mas é sabido que uma somatória de decisões acertadas ampliará as possibilidades de você alcançar sucesso e realização profissional. Esperamos ter colaborado neste processo. Por isso mesmo que, nesta segunda edição, eu quis trazer a experiência de pessoas bem-sucedidas no mercado para ajudar você a decidir pelo negócio de seus sonhos.

Leve em consideração que o seu maior “empreendimento” é a sua família e utilize seu negócio para que essa sua missão seja realizada com êxito. Aliás, o que é sucesso para você? Muitas pessoas acham que sucesso é ter êxito nos negócios, ter dinheiro e reconhecimento. Para mim, sucesso é ser feliz fazendo aquilo que eu gosto, que me motiva, dando, a cada dia, um passo firme em direção à evolução pessoal e profissional.

Para finalizar, desejo felicidades e muito sucesso com a sua escolha!



JOSÉ RUBENS OLIVA

# CHECKLIST

## MINHA FRANQUIA

O MÉTODO DEFINITIVO  
PARA VOCÊ ESCOLHER A SUA FRANQUIA

Neste livro você encontra temas essenciais para ajudar empreendedores, investidores e pessoas que têm dentro de si a necessidade de realizar o sonho de um negócio próprio, sendo motivado a utilizar o checklist para avaliar e comparar as franquias que está pesquisando.

Esta segunda edição conta, ainda, com a atualização da Lei de Franquias e com a importante contribuição de 21 expoentes do franchising nacional, tornando a leitura ainda mais saborosa e cheia de dicas para construção de uma franquia de sucesso.

Tenho a certeza de que este livro será uma ferramenta maravilhosa a você.

Boa leitura!

ISBN 978-65-00-16720-7



Sem dúvida, sai na frente quem busca conhecimento sistematizado para empreender com sucesso. Neste livro você encontrará a ajuda necessária para compreender as boas práticas do franchising que efetivamente garantem a perpetuidade desta maravilhosa forma de se fazer negócios.

De fácil entendimento, este livro presenteia todos que buscam adquirir uma franquia com um interessante checklist, que amplia a visão e dá maior precisão na escolha do negócio que entrará em sua vida.

Aqui você encontra o conhecimento sistematizado para preparar e iniciar sua franquia.

**CRISTINA FRANCO**

Vice-Presidente do Conselho de  
Associados da ABF (Associação  
Brasileira de Franchising)  
na gestão 2019/2020 e Presidente  
da entidade nas gestões  
2013/2014 e 2015/2016



**José Rubens Oliva** é um administrador de empresas apaixonado por empreendedorismo, franchising, marketing digital e

vendas. Hoje, aos 46 anos, é CEO e cofundador da Guia-se, uma rede de franquias de agências de marketing digital home based que contabiliza mais de 140 unidades, algumas fora do Brasil, em países como Estados Unidos e Portugal.

Palestrante sobre marketing digital, empreendedorismo, vendas e franquias, professor MBA de Marketing Digital, ex-diretor da Associação Brasileira de Franchising (ABF) e coordenador do Comitê de Microfranquias da ABF, José Rubens contabiliza especializações renomadas na área.

São 25 anos de experiência em marketing digital, acompanhando o segmento desde seus primórdios, e doze anos de trabalho intenso e constante na área de franchising, destacando-se no cenário do empreendedorismo nacional e tornando-se um expoente no universo de microfranquias.