

The background features a dark teal aerial view of a city, overlaid with a network of glowing white lines and nodes. In the top right corner, there are three window control icons: a small dot, a solid black circle, and an outlined circle, followed by a plus sign. In the bottom left corner, there are two more window control icons: a solid white circle and an outlined white circle. The title 'CARTILHA DE FORNECEDORES' is centered in white, bold, uppercase letters.

CARTILHA DE FORNECEDORES

CARTILHA DE FORMATAÇÃO DA FRANQUIA

Avaliação de Viabilidade do Negócio

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. A ESSÊNCIA DO FRANCHISING
3. O FRANCHISING COMO ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO
4. FATORES CRÍTICOS PARA A ANÁLISE DA FRANQUEABILIDADE DE UM NEGÓCIO
5. INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A FORMATAÇÃO DA FRANQUIA
6. PRINCIPAIS ASPECTOS LEGAIS
7. DICAS PARA A CONTRATAÇÃO DE FORNECEDORES
8. INSIGHTS FINAIS

Elaboração: Comissão de Fornecedores da Associação Brasileira de Franchising (JUL/2020)

1. OBJETIVOS

Esta Cartilha foi elaborada pela Comissão de Fornecedores da ABF – Associação Brasileira de Franchising com o propósito de contribuir com dicas e conceitos práticos para a Formatação de um negócio em Franquia, apresentando desde a definição de franchising e o entendimento de suas implicações e envolvidos, até orientações críticas, investimento necessário e os principais aspectos jurídicos envolvidos.

De forma abrangente e prática, esta Cartilha objetiva orientar o futuro Franqueador em todos os passos necessários para a criação de sua rede e que possa expandir seus negócios de maneira mais estruturada, contribuindo assim, para o desenvolvimento constante e consistente do ecossistema do Franchising nacional.

2. A ESSÊNCIA DO FRANCHISING

O Franchising no Brasil passou a ser regido pela Lei 13.966/2019, que define a franquia como um sistema empresarial que permite a um franqueador conceder a terceiros (os chamados franqueados) o direito de utilizar sua marca em conjunto com a produção e/ou distribuição de produtos/serviços, a qual pode ou não ser exclusiva.

Pelo direito ora concedido, o franqueador passa a poder cobrar uma remuneração direta ou indireta (Importante: mais à frente, na sessão 6 desta Cartilha há um capítulo inteiramente dedicados aos aspectos jurídicos do franchising).

A partir da interpretação da lei, percebe-se a existência de 2 partes essenciais nesta relação: o **Franqueador e o Franqueado**. Logo, para aquele que pensa em expandir seu negócio via franchising, é fundamental entender quem são e o papel de cada um:

- **Franqueadora:** Empresa que concede a Franquia, sendo considerada a detentora dos direitos sobre a marca, método e processos do negócio e que seleciona os seus Franqueados para poder representá-la por meio da Franquia. Como criadora do modelo de negócios, cabe à Franqueadora desenvolvê-lo e aprimorá-lo, tendo uma atuação mais global, com foco no médio e longo prazo, definindo as estratégias, diretrizes, padrões e regras do negócio;
- **Franqueado:** Aquele que adquire a Franquia, o proprietário de uma unidade franqueada, podendo ser pessoa física ou mesmo uma pessoa jurídica. Ao Franqueado, por sua vez, cabe a operação de sua unidade com excelência – para tanto, seu foco deve ser mais local com um horizonte mais de curto prazo (de até 1 ano). É seu papel replicar as ações de divulgação local, contratar e gerir sua equipe, replicar a experiência de consumo para o cliente e cuidar da gestão financeira de sua unidade.

A lei ainda menciona que franqueadora pode ser remunerada diretamente (por meio das taxas do sistema de franchising) ou indiretamente (via rebate de fornecedores, por exemplo). No caso de remuneração direta, as taxas do sistema são:

Taxa de Franquia: Valor geralmente pago na concessão da Franquia que se refere ao direito de fazer parte da rede e acessar todo o know-how desenvolvido pela Franqueadora, bem como uso da marca. Está ligada ao início dos negócios, à orientação e capacitação iniciais para que o Franqueado possa ser bem-sucedido na implantação de sua unidade;

Taxa de Royalties: Taxa paga com uma periodicidade definida (em geral, mensalmente) pelo Franqueado à Franqueadora como retribuição ao acesso continuado de know-how, benefícios e uso da marca, bem como fornecedores homologados e programas

de suporte e capacitação.

Além destas taxas, há ainda uma outra que é comumente cobrada do Franqueado pela Franqueadora, mas que não constitui receita desta – **trata-se da Taxa de Marketing** - também chamada de Taxa de Propaganda ou Publicidade, é cobrada dos Franqueados para formar um fundo a ser gerenciado pela Franqueadora para uso em campanhas de divulgação nacional, regional ou local. De acordo com o modelo de negócios, poderá haver outras cobranças que sempre precisam estar muito claras para o candidato a franqueado, informação contida nos documentos legais necessários.

3. O FRANCHISING COMO ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO

Feitos os esclarecimentos acerca dos conceitos básicos sobre Franchising, detendo-nos novamente ao texto da lei, chegamos à conclusão quanto ao pressuposto da existência de um modelo de negócio a ser replicado – e é a partir desse entendimento que deverão derivar inúmeras considerações. Apesar de não haver esta previsão legal, convencionou-se dizer que o Franchising é a replicação de um modelo de negócio já “testado e aprovado”. Assim, é altamente recomendável que o negócio apresente características suficientes para que possa ser considerado como bem-sucedido. E este é um dos pontos de partida, portanto, para o empresário que deseja crescer via franquias: avaliar se seu negócio é, de fato, bem-sucedido.

Não bastasse a avaliação da viabilidade do negócio em si, em se tratando de uma estratégia de expansão via Franchising, há ainda um fator a mais a ser considerado: a viabilidade de Franqueamento/replicação do negócio e viabilidade financeira da empresa Franqueadora – ora, a concessão de franquias implica na criação de uma estrutura central que deverá ficar responsável pela expansão da rede, implantação das unidades e suporte aos franqueados. Ainda que enxuta, a Franqueadora deverá montar uma estrutura para a transferência deste know-how – é preciso avaliar se tal estrutura se mostra igualmente viável. Embora diretamente relacionados, o negócio e o seu franqueamento (ou seja, a oferta de uma marca associada a um modelo de negócio ligado a uma estrutura central a ser criada) podem ter resultados diferentes de viabilidade. Ou seja, um negócio pode ser viável, bem-sucedido, mas não necessariamente será viável o seu franqueamento. Portanto, na análise de qualquer projeto de franqueamento de um negócio, é preciso considerar uma série de fatores, que vamos detalhar logo mais à frente, mesmo para negócios que já se provaram bem-sucedidos.

Ainda no tocante à viabilidade do negócio e de seu franqueamento, é fundamental que o empresário que esteja avaliando a possibilidade de adotar tal estratégia de expansão tenha a clareza de que a tomada de decisões estratégicas erradas no Franchising pode trazer prejuízos multiplicados pelo tamanho que uma rede de Franquias pode atingir. Logo, é altamente recomendável que tal passo seja estudado cuidadosamente, levando em consideração sempre todos os elos envolvidos nesta cadeia.

O Franchising é, na verdade, uma estratégia de distribuição, constituindo-se num canal de vendas da empresa. Muitas empresas buscam o (ou se inspiram no) Franchising, pois ele representa uma das melhores formas de equilibrar 3 grandes variáveis que devem ser equacionadas quando do desenho de uma estratégia de canais de vendas. Essas variáveis são conhecidas como os 3 C's: custo, controle e cobertura:

- **Custo:** trata-se do volume de recursos dispendidos para a implantação e operação do canal, bem como da gestão do mesmo – neste sentido, trata-se de um custo

relativamente otimizado, uma vez que os montantes a serem investidos na montagem e na operação das unidades é de um terceiro (o Franqueado). No caso de uma rede de lojas próprias, por exemplo, tais valores são necessariamente desembolsados pela própria empresa. E isso acaba tendo impacto na próxima variável, que é a Cobertura.

- **Cobertura:** a cobertura está diretamente relacionada com a ocupação e a capacidade de atendimento a diferentes mercados. Quanto maior o número de unidades e de mercados nos quais a marca tiver fincado a sua bandeira, maior a cobertura da empresa. No Franchising, pelo fato do custo ser otimizado, torna-se mais facilmente viável instalar unidades em diferentes regiões e praças – basta que a empresa tenha um plano de expansão consistente. Ainda retomando o exemplo das lojas próprias, exatamente pelo fato do custo deste canal ser elevado, a cobertura pode acabar sendo comprometida (a menos que a empresa seja muito bem capitalizada).
- **Controle:** esta variável está relacionada ao acompanhamento do que se passa no ponto de vendas e ao padrão de operação. Numa rede de lojas próprias, o controle é significativamente mais alto. Mas, no Franchising, mesmo atuando com terceiros, dada a sua estruturação que, envolve a transferência de tecnologia e know-how (de onde derivam também instrumentos de controle, como softwares de gestão, acompanhamento de indicadores, treinamento, suporte em campo etc.), o controle é bastante razoável.

O Franchising, como um dos Canais de Vendas disponíveis para uma empresa, pode não ser considerado sempre o melhor canal – mas podemos assegurar que é o canal que melhor equilibra essas três variáveis – Custo, Cobertura e Controle, trazendo várias vantagens competitivas para diversos modelos de negócios, como forma de expansão. Porém, há uma série de fatores que precisam ser levados em consideração.

4. FATORES CRÍTICOS PARA A ANÁLISE DA FRANQUEABILIDADE DE UM NEGÓCIO

Os pontos abaixo mencionados são alguns dos fatores que devem ser analisados para o entendimento do real potencial de replicação de um negócio:

1. **A viabilidade financeira da operação:** o negócio é suficientemente atrativo? As taxas de retorno comparadas com outros investimentos são interessantes? E quando comparadas com concorrentes diretos? Em se tratando de Franchising, a análise da atratividade financeira da operação assume um espectro ainda mais amplo – muitas vezes, quando uma pessoa pensa em abrir uma franquia, ela avalia possibilidades de negócio que se encaixam no seu potencial de investimento. Neste sentido, o candidato a franqueado passa a investigar negócios de diferentes segmentos. Assim, empreendimentos que exijam um volume de investimento semelhante passam a ser também concorrentes indiretos de sua franquia – logo, será preciso avaliar se o seu negócio está competitivo em termos de atratividade financeira frente a outras franquias com porte de investimentos parecidos. A viabilidade financeira da operação, definitivamente, é um dos pontos mais sensíveis do franqueamento e que merece muita atenção: além de tudo o que foi mencionado, é preciso ter ciência de que, um mesmo negócio, quando operado como loja própria pode ter uma lucratividade diferente do que quando operado como franquia – isso ocorre porque uma unidade franqueada incorre em alguns investimentos e custos superiores aos de uma unidade própria, uma vez que sobre ela incidem a Taxa de Franquia, a Taxa de Royalties e a Taxa de Marketing.

Assim, a atratividade do negócio deve ser preservada mesmo arcando-se com todas essas taxas.

2. **Mix de produtos e serviços:** os produtos e/ou serviços atendem a uma demanda real? Eles resolvem algum problema ou desejo do público-alvo? Há algum apelo de inovação e/ou exclusividade? Há algum aspecto de modismo nos itens do mix? E como o negócio responde à sazonalidade? O mix de produtos e/ou serviços consegue sustentar o negócio em períodos de baixa? No caso de um negócio com forte sazonalidade em determinados produtos e/ou serviços, há outros itens que compensem essa perda de arrecadação nas épocas de baixa demanda?
3. **Nível de complexidade do negócio:** pode-se definir a complexidade de um negócio a partir de uma série de fatores que definem o seu formato e a sua operação, os quais influenciam o seu desempenho e que exigem mais recursos ou maior esforço para atingir os seus resultados. Uma operação complexa, que exija muitos processos sendo executados para o atendimento ao cliente final e/ou que exija a alocação de um número elevado de colaboradores ou ainda que requeira conhecimentos muito específicos, normalmente envolvendo a prestação de serviços (atrelados ou não à venda de produtos) pode exigir um Franqueado com um perfil mais preparado ou com uma experiência prévia específica ou até com uma capacidade de investimento mais alta – essas características, dependendo da especificidade das mesmas, podem tornar difícil encontrar potenciais Franqueados e, assim, afetarem a viabilidade de franqueamento do negócio.
4. **Espaço de mercado e concorrência:** há que se analisar se o mercado de atuação da empresa não está saturado ou se ele, de fato, oferece espaço para crescimento – neste sentido, é fundamental entender quem são os concorrentes e como eles atuam. Aqui é importante mapear não apenas os concorrentes diretos, mas também ter clareza dos indiretos e, inclusive, da concorrência informal, a qual alguns segmentos estão submetidos, e entender se o negócio tem condições de competir e, claro, se sobressair frente aos demais *players*.
5. **Experiência e imagem no mercado:** o Franchising está ligado à transferência de um know-how, de uma “tecnologia” de implantação, operação e gestão de um negócio. Logo, quanto mais tempo a empresa tiver de operação no mercado, mais know-how terá acumulado. Uma pessoa se torna franqueado, dentre outros motivos, porque espera aprender com o franqueador o “caminho das pedras”, ou seja, tudo aquilo (ou quase tudo) que é preciso para ser bem sucedido. Dar início ao franqueamento de um negócio sem ter tido experiência prévia na operação do mesmo é possível (a lei brasileira não exige experiência mínima anterior). Porém, assim como o franqueado, o Franqueador inexperiente ainda estará aprendendo com a operação – ambos irão descobrir juntos o dia a dia do negócio. Não obstante o know-how acumulado, outro ponto de grande atrativo numa operação de franquias é a marca – uma marca já reconhecida e desejada pelo público-alvo representa um diferencial significativo frente aos interessados na abertura de uma franquia.
6. **Risco jurídico ou de produto:** outro ponto que se deve levar em consideração é no que concerne à possível existência de impedimentos legais ou riscos jurídicos que possam inviabilizar a implantação da franquia ou ameaçar o seu modelo de negócio no futuro.

Além de se avaliar um possível entrave jurídico, deve-se avaliar se há algum risco inerente ao produto ou serviço propriamente dito. Um exemplo disso é a área de alimentação – uma má manipulação de alimentos pode implicar na oferta de produtos que podem fazer mal aos clientes finais. Uma situação como essa não necessariamente implica na inviabilidade de se franquear o negócio (a menos, é claro, que se trate de algum risco mais extremo), mas pode indicar a necessidade futura de reforçar os mecanismos de controle, acompanhamento e suporte das operações franqueadas.

7. **Barreiras de saída:** este é um ponto crucial a ser avaliado – o que pode fazer com que um franqueado sequer cogite a possibilidade de sair da rede e seguir de forma independente, sem a marca da empresa? Obviamente, os instrumentos jurídicos têm uma grande relevância nesta questão. Mas, por si só não bastam para evitar conflitos. O ideal, além de tais instrumentos jurídicos (que são fundamentais), é ter, na operação, elementos que sejam suficientemente atrativos para que um parceiro não pondere a possibilidade de romper com a Franqueadora. Diferenciais nos produtos/serviços e/ou a força da marca também contribuem muito neste sentido.
8. **Potencial de cópia:** há que se avaliar também se o negócio tem alto potencial de cópia – se se tratar de um produto ou serviço que possa ser facilmente reproduzido e se não houver uma barreira de saída forte, o franqueamento do negócio corre o sério risco de não ser viável. Hoje, está cada vez mais difícil criar algo que outros não tenham acesso às mesmas matérias-primas e insumos, ou que não possam criar algo semelhante. O que pode ajudar é conseguir ter fornecedores únicos ou exclusividade em algum produto, ou mesmo usar produtos de marcas fortes.
9. **Volume potencial de unidades a serem abertas:** como mencionado no início deste material, não só a viabilidade financeira do negócio que se deseja replicar deve ser avaliada, mas também da estrutura da Franqueadora. É preciso ter clareza de quantas unidades em funcionamento são necessárias para garantir o retorno do investimento da Franqueadora – vale lembrar que a receita da Franqueadora é composta da Taxa de Franquia (cobrada uma única vez na assinatura do contrato) mais a Taxa de Royalties, a qual, em geral, é um percentual do faturamento da unidade (ou de seu volume de compras), ou ainda, um valor fixo. Logo, é preciso avaliar se o volume total gerado pela rede de franquias será suficiente para garantir tal retorno. E, adicionalmente, se o potencial de expansão da rede é superior ou não à quantidade de unidades que propiciem o retorno da Franqueadora. Nessa avaliação, cabe entender ainda se há a possibilidade de receitas adicionais à Franqueadora (como o fornecimento de produtos, por exemplo), o que poderia fazer cair o número de unidades necessárias para o equilíbrio e posterior retorno das contas da Franqueadora.
10. **Capacidade/saúde financeira da futura Franqueadora:** a empresa que deseja ter seu modelo de negócio replicado tem condições de fazer frente a todos os investimentos que serão necessários? Ao dar início ao processo de franqueamento, a empresa deverá certificar-se de, idealmente, ter (ou de providenciar para que tenha) alguns elementos básicos desejáveis, os quais podem implicar em significativos investimentos por parte da franqueadora, dependendo do estágio de desenvolvimento de seu negócio.

A cuidadosa avaliação dos itens mencionados acima se constitui num verdadeiro roteiro para a tomada de decisão quanto ao franqueamento ou não do negócio.

5. INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A FORMATAÇÃO DA FRANQUIA

É de fundamental importância que se conheçam os principais investimentos a serem feitos pelas empresas que desejam expandir seus negócios pelo modelo de Franquias e nesse aspecto, a lista a seguir deve ser avaliada como fonte de referência para as principais preocupações e investimentos necessários.

Não trataremos aqui os valores porque depende de uma série de fatores, desde o que a empresa já possui, sua capacidade de execução, relacionamento e negociação com fornecedores, mercado local, entre outras variáveis que afetam a precificação e os valores, mas aqui estão escritos alguns itens essenciais que uma franqueadora deve possuir para que possa pensar em expandir o seu negócio, visando a replicação de sua marca, know-how, processos e padrões.

- **Manual Identidade Visual:** uma vez que o Franchising é a replicação da marca, é importante que o Franqueador tenha todas as regras de identidade visual bem estabelecidas e manualizadas para garantir a correta aplicação e replicação de todos os seus elementos por parte dos franqueados.
- **Projeto Arquitetônico:** trata-se de outro elemento importante para a identidade da marca e para a padronização das unidades. A menos que se trate de um negócio “home based” e/ou que não haja atendimento ao cliente final na unidade franqueada, a existência de um projeto arquitetônico pode ser bastante importante.
- **Site da empresa:** é sabido que o website da empresa é a primeira fonte de referência onde os candidatos a franquias vão buscar informações. Assim, o website é fundamental não só para a divulgação da oportunidade de negócio, mas até mais básico e anterior ainda, a divulgação da própria marca e de seus produtos/serviços.
- **Software de gestão do negócio:** hoje em dia pensar na gestão de um negócio sem ter um sistema para apoiar o empresário, é bastante delicado e faz com que este ou se perca em seus controles ou perca tempo para organizá-los. Logo, um sistema para operar e gerir o negócio é fundamental. Em se tratando de uma rede, um sistema que permita uma visão multiunidades, de tal modo que o franqueador possa acompanhar a performance das unidades com foco em prover suporte, é igualmente importante e desejável.
- **Estrutura inicial da franqueadora:** é comum que no início da operação de uma Franqueadora, um mesmo executivo acabe acumulando diferentes funções, mas, aos poucos, com o crescimento gradual da rede, é fundamental que o Franqueador também estruture sua equipe. Será preciso, ainda que de forma paulatina, seja feita a contratação de pessoas para as áreas de expansão, implantação, capacitação, consultoria de campo e marketing. Algumas dessas funções, futuramente, podem até ser terceirizadas, mas, ainda assim, haverá a necessidade de um dispêndio de valores para sustentar essa estrutura.
- **Fornecimento de produtos:** Tratando-se de uma rede em que a Franqueadora faça o fornecimento de produtos para os franqueados (sejam eles insumos ou produtos finais),

é importante que a Franqueadora tenha condições de atender a demanda que irá ser criada com a rede. Há casos em que há a necessidade de um investimento na ampliação da capacidade de produção e entrega. Muito comum é o exemplo da área de alimentação, quando da existência de uma cozinha central que fornece produtos para as unidades. Neste quesito, há ainda que se avaliar não somente a capacidade de produção para o atendimento do volume crescente de pedidos, mas ainda a capacidade logística para a entrega em regiões cada vez mais distantes, conforme o plano de expansão da rede.

- **Instrumentos jurídicos exigidos pela Lei de Franquias:** a Lei de Franquias exige que um futuro Franqueador possua os seguintes documentos legais: a COF (Circular de Oferta de Franquia) e o Contrato de Franquia (e pré-contrato, quando a Franqueadora entender adequado para resguardar sua reação com o candidato em fase de aprovação antes da assinatura do contrato, o que não é obrigatório se houver). São os documentos que oficializam uma relação comercial dentro de um sistema de Franquias. Por se tratar de documentos bastante específicos, recomendamos que o futuro Franqueador contrate um escritório especializado para a elaboração de tais materiais.

6. PRINCIPAIS ASPECTOS JURÍDICOS

Acreditamos que algumas dicas jurídicas sejam muito relevantes para a Avaliação de Franqueabilidade do negócio, disponibilizadas a seguir, com o objetivo de ajudar no esclarecimento de dúvidas (vale ressaltar, sempre, a necessidade de contratação de serviço especializado para essa importante etapa do processo de franqueamento do negócio, tendo em vista a complexidade do negócio, envolvimento de diversas partes interessadas e proteção ao Franqueador e mais ainda, aos franqueados que irão fazer parte do futuro dessa Rede).

A Lei nº8.955/94 dispunha sobre o contrato de franquia empresarial (a nova lei mais corretamente não dispõe sobre o contrato, mas sobre o sistema de franquia), o qual regulará as relações entre o franqueador e cada um de seus franqueados. O empresário que desejar expandir seu negócio por meio de um sistema de franquia empresarial, deverá, preliminarmente, considerar:

- a) Se seu negócio abrange elementos passíveis de cessão de direito de uso de bens imateriais (marcas, patentes, etc) ou de distribuição de produtos ou serviços;
- b) Qual a parte de seu negócio será objeto do sistema de franquia empresarial, ou seja, se a totalidade ou apenas uma parcela das atividades desenvolvidas no negócio;
- c) Reunir as informações que serão colocadas à disposição de interessados em participar do sistema de franquia empresarial, em linguagem clara e acessível, observando os requisitos mínimos elencados no artigo 3º da atual Lei de franquia (art. 2º da nova lei que entrará em vigor), uma vez identificados estes elementos, mediante análise do próprio empresário ou por meio de consultores, tendo em conta que as informações que serão colocadas à disposição dos interessados visam, não apenas prestigiar os interesses dos potenciais franqueados no processo de formação da sua convicção a respeito da oportunidade ou não de participação no sistema de franquia empresarial oferecido pelo franqueador, mas também circunscrever as obrigações que o franqueador deverá honrar na relação com seus franqueados;

d) Algumas definições são particularmente importantes para a construção do modelo jurídico de uma franquia. A ideia da listagem abaixo é não ser exaustiva, mas apontar os aspectos mais relevantes. Assim, deve-se chegar a algumas definições importantes:

- Como e por quem serão fornecidos produtos e serviços aos franqueados da rede (pela franqueadora, fornecedores homologados e/ou de forma livre), com ou sem mínimos exigidos (art. 2º, incisos XII e XIX da nova lei de franquias);
- se serão exigidas garantias do candidato a franqueado;
- qual o prazo de vigência do contrato de franquia condições para renovação (art. 2º, inciso XXII da nova lei de franquias);
- se serão cobradas multas e em que situações (art. 2º, inciso XVIII da nova lei de franquias);
- hipóteses de rescisão;
- haverá um pré-contrato para reger o período após o prazo legal de 10 dias e a assinatura do contrato de franquia definitivo?
- critérios de transferência e sucessão da unidade franqueada (art. 2º, inciso XVII da nova lei de franquias);
- determinar o dever de sigilo do franqueado mesmo após o final do contrato de franquia (art. 2º, inciso XV, alínea “a” da nova lei de franquias);
- poderá concorrer com a franqueadora após o fim da relação contratual e se haverá concorrência com a franqueadora e demais franqueados durante o prazo contratual (art. 2º, incisos XV, alínea “b” e XXI da nova lei de franquias); e
- se haverá conselho de franqueados ou associação relativa ao sistema (art. 2º, inciso XX da nova lei de franquias); e
- solução de litígios: Arbitragem (art. 7º, §1º da nova lei de franquias) ou Poder Judiciário, com ou sem mediação prévia.

e) Contratar assessoria jurídica para elaboração do contrato de franquia que regerá suas relações com os franqueados de forma coerente com as informações apresentadas no documento “Circular de Oferta de Franquia”. A assessoria jurídica deve ter experiência decorrente do convívio com questões atinentes a operações de franquia, pois este relacionamento tem peculiaridades diversas de outros contratos disciplinados no Código Civil.

Ainda há que se ter clareza que, num primeiro momento, deve ser definida a empresa que irá atuar como Franqueadora. Pode ser uma empresa que já atue comercializando produtos e serviços, sendo necessária uma adaptação de seu objeto social para incluir a possibilidade de atuar como franqueadora. Outra possibilidade é a constituição de uma nova empresa que irá atuar exclusivamente como Franqueadora. Essa decisão depende de uma série de fatores, em particular, de uma análise tributária sobre o impacto da atuação conjunta ou separada do sistema de franquia. Também deve ser levado em conta que a separação permite segregar os colaboradores da atividade final da atividade de franquia, bem como questões administrativas. É necessário, no entanto, qualquer que seja a empresa a ser utilizada, que ela esteja devidamente regularizada perante a Junta Comercial, Receita Federal e Prefeitura da localidade que se encontre.

Ademais, nos termos do art. 3º, inciso I da lei 8955/94 (art. 2º, I da lei 13966/2019), deve

ser preparado um breve histórico descrevendo como se iniciou o negócio desenvolvido pela empresa franqueadora até o momento da decisão de expansão por meio do sistema de franquia. Caso existam outras empresas com as quais esteja diretamente ligada como sócia e/ou acionista (formando grupo econômico), devem ser estas devidamente listadas. Importante aqui que a ligação, nos termos da lei, deve ser direta, de modo que nem toda e qualquer empresa que possua ligação com a Franqueadora precisa ser necessariamente listada.

Nos termos do art. 3º, inciso II da lei 8955/94, a empresa que irá atuar como Franqueadora (e não todas as empresas do grupo) deverá apresentar toda sua qualificação e apresentar balanços e demonstrações financeiras dos últimos 2 anos de operação devidamente regularizados e assinadas por seu contador e representante legal (art. 2º, incisos II e III da lei 13966/2019).

Digno de nota que, não interessa se o regime tributário da empresa não exige apresentação de balanços (assim, apenas como exemplo, a Lei Complementar 123/06 permite que MEs e EPPs utilizem o SIMPLES e permite contabilidade simplificada, o que dispensaria o balanço patrimonial), se esta quiser atuar como franqueadora, deverá fazê-lo.

Outro ponto importante que deve ser analisado diz respeito à situação da marca que será franqueada. Assim, deve haver, pelo menos, pedido de registro desta marca junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), não sendo necessário que haja, desde logo, o efetivo registro da marca, tudo nos termos do art. 139 da lei 9.279/96 (vide art. 1º, §1º e art. 2º, XIV da nova lei de franquias).

A empresa franqueadora deverá, ainda, analisar todas as suas pendências judiciais e verificar se alguma delas pode impactar diretamente sobre o sistema de franquia que irá criar, assim, por exemplo, demandas que envolvam a marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação ou outras que possam impactar ou impossibilitar o funcionamento da franquia de alguma forma, como, pedidos de falência ou de recuperação judicial (art. 2º, inciso IV da lei 13966/2019).

Em seguida, na eventualidade do futuro franqueador ter contratado uma empresa de consultoria responsável pelo estudo de Franqueabilidade, caberá a esta, junto com o escritório de advocacia responsável, orientar o futuro franqueador em temas que serão objeto do contrato de franquia. Assim, deve haver uma descrição minuciosa de como será a operação do negócio franqueado, do mix de produtos/serviços e das atividades que serão desempenhadas pelas partes. (art. 2º, incisos V e XIII da lei 13966/2019).

Aqui vale destacar a preocupação que se deve ter com as atividades que serão desempenhadas pela Franqueadora a título de suporte e sua periodicidade, bem como as obrigações que serão exigidas dos franqueados. Isso terá forte impacto jurídico na relação das partes no futuro e em eventuais litígios. A Franqueadora não pode ou deve se comprometer com suporte que não possa efetivamente entregar, deixando claros seus limites. Ademais, a tecnologia hoje permite que certas obrigações de suporte sejam efetivadas a distância e por meio digital e isso deve ser delineado no estudo para que possa ser refletido de forma clara no contrato de franquia.

Devem ser analisados e informados todos os valores relativos aos investimentos

necessários à abertura da unidade e taxas do Sistema (tais como, taxa inicial de franquia, royalties, fundo de propaganda, taxa de renovação do contrato, taxa de transferência etc.), além de outros valores eventualmente necessários como seguros, compras junto aos fornecedores etc. (art. 2º, incisos VIII e IX da lei 13966/2019).

Por fim, além das considerações acima relativas aos aspectos legais que regem o sistema de franquia, pensando no estabelecimento de um relacionamento harmônico no longo convívio que ensejará a exploração do sistema empresarial de franquia pelo franqueado, o futuro franqueador deverá ainda avaliar outros aspectos que se revestem de relevância como, por exemplo: (i) qual o valor necessário para estabelecimento de uma unidade franqueada; (ii) qual o tempo necessário para que o valor investido pelo franqueado possa proporcionar retorno (ROI), considerando a remuneração adequada de administrador do negócio, seja ele o franqueado ou um seu preposto.

7. DICAS PARA A CONTRATAÇÃO DE FORNECEDORES

Como foi possível avaliar, os investimentos a serem realizados pela Franqueadora implicam na contratação de uma série de Fornecedores. Assim, para que a Franqueadora possa cuidar da expansão de sua rede sem maiores percalços, é fundamental estar atenta à qualidade e capacidade dos parceiros que são contratados. Neste sentido, seguem abaixo alguns pontos de atenção que devem ser investigados quando da avaliação de potenciais fornecedores:

- **Flexibilidade:** é preciso entender até que ponto o fornecedor está disposto a fazer uma imersão no cliente para entender as necessidades e oferecer a melhor solução para o negócio e suprir as expectativas.
- **Portfólio de clientes:** para aumentar o nível de segurança com o fornecedor é aconselhável avaliar quais clientes usam esse produto ou serviço. Sugere-se que se busque entrar em contato com os clientes desse fornecedor para levantar suas impressões e os aspectos positivos e negativos. Lembrete: “Indicação entre clientes é uma poderosa forma de informação”.
- **Abrangência:** verificar se o fornecedor atende as regiões de acordo com o plano de expansão da Franqueadora, observar se está localizado em pontos específicos e se consegue atender com excelência em todo território demandado.
- **Contrato:** solicitar o contrato de prestação de serviços com antecedência e verificar se todos os serviços que foram oferecidos estão descritos corretamente e quais são os prazos estabelecidos para realizar o projeto.
- **Valor (Custo x benefícios):** para que a qualidade seja percebida, é necessário que o produto ou serviços atendam ou superem as expectativas do cliente. Os serviços devem agregar valores ao negócio como um todo. É recomendável observar o valor praticado no mercado e se está dentro das referências e obviamente, dentro das possibilidades do contratante.
- **Qualificação:** avaliar a qualificação dos profissionais (experiência e formação técnica) e nível de conhecimento e engajamento da equipe que ficará responsável por atender a Franqueadora (recomendação válida especialmente para a prestação de serviços técnicos). Avaliar se é um time dedicado ou não e qual o valor agregado e o impacto desse time no produto ou serviço contratado.
- **Pendências Judiciais:** verificar se o fornecedor possui demandas judiciais relevantes que possam impactar diretamente na relação.
- **Normas:** é importante certificar-se de que todos os acordos firmados entre a Franqueadora e/ou os franqueados da rede e o fornecedor respeitem as leis vigentes de

acordo com o negócio.

- **Propriedade Intelectual:** toda troca de conteúdo entre o cliente e o fornecedor contratado é pautada nos princípios de sigilo e confidencialidade. Portanto, as partes envolvidas devem manter as informações protegidas. A quebra de sigilo pode ser passível de punições legais.

Obviamente, a ABF conta com uma série de Fornecedores Associados que precisam ser aprovados para se tornarem membros e isso pode ajudar na decisão – no site da Associação é possível encontrar todos os Fornecedores Associados.

8. INSIGHTS FINAIS

Esperamos que o conteúdo dessa Cartilha tenha lhe fornecido as principais informações para a Formatação de uma Franquia, bem como a Análise de franqueabilidade do negócio e expansão.

É preciso atentar-se para cada uma dessas questões. Na eventualidade de se deparar com algum impedimento ao franqueamento do negócio, torna-se necessário entender se é possível fazer ajustes ao modelo de negócio para driblar tais dificuldades de modo a aumentar as chances de um crescimento saudável e sustentável.

Em paralelo à análise de franqueabilidade, o pretendente a Franqueador deve elaborar um plano de negócios que envolva a apuração dos principais indicadores financeiros do negócio – tanto para a unidade franqueada, como para a empresa Franqueadora. Este plano necessariamente passa pela apuração do potencial de expansão do negócio, o qual, por sua vez, implica na avaliação do potencial de consumo daquela determinada categoria de produtos e/ou serviços direcionada ao público-alvo da marca, cruzando-se ainda com uma estimativa de *market share* da empresa.

Ainda no que se refere à análise da viabilidade financeira tanto da unidade franqueada, como da empresa Franqueadora, aqui vai uma dica importantíssima: é importante que tal análise seja feita levando em consideração o crescimento gradual do negócio ao longo do tempo (idealmente de 3 a 5 anos). Não basta uma visão estanque de um único mês ou mesmo de um único ano. É preciso considerar qual o tempo que o negócio leva para maturar e atingir sua operação em regime (ou seja, com 100% de seu potencial) – é essa avaliação que permitirá uma maior acuracidade quando do cálculo do ponto de equilíbrio e do payback, bem como da apuração do capital total a ser empregado no negócio, incluindo aí o cálculo do capital de giro. Este último (o capital de giro) não deve jamais ser subestimado. A previsão insuficiente de tal recurso é uma das principais causas de fechamento e mortalidade das franquias.

Feitas as análises de franqueabilidade e da viabilidade de financeira e de expansão do negócio, o futuro Franqueador deverá minimamente estar estruturado para ser capaz de transmitir o seu know-how. Neste sentido, o fornecimento dos manuais de operação e gestão do negócio, com todos os processos, políticas e procedimentos do dia a dia da franquia é de grande importância. De igual relevância é a capacitação do franqueado e sua equipe para o início da operação. Esses são os elementos mais básicos e essenciais que o Franqueador deverá ter pronto para oferecer à sua rede. E na sequência, rapidamente, o Franqueador deverá se estruturar também para prestar o suporte continuado aos seus franqueados.

O desenvolvimento de todas essas análises e materiais exige foco e dedicação, bem como muito estudo e levantamento de informações. Na eventualidade de uma empresa que deseja

expandir sua marca via franquias não ter tempo nem expertise suficientes para dedicar-se à construção de tal estratégia, é recomendável a contratação de consultorias e/ou profissionais especializados neste tema. Essa afirmação ganha especial relevância quando se passa a ponderar que em Franchising, justamente por se estar operando em rede, qualquer erro ou problema pode tomar um vulto muito maior, diretamente proporcional ao número de unidades. Neste sentido, todas as dicas / orientações para a contratação de fornecedores também se tornam válidas para a escolha de uma consultoria.

Toda essa avaliação deve ser feita de maneira estruturada e o Franchising tem se mostrado, cada vez mais, como excelente modelo de negócios para expansão e o Brasil, um mercado cada vez mais profissionalizado e com diversas oportunidades.

Uma outra informação importante é que a ABF possui o Programa de Capacitação em Franchising (PCF) que tem como objetivo apresentar ferramentas e informações para avaliar franquia como uma possibilidade de expansão, fornecer subsídios para o início da análise de franqueabilidade, além de apresentar os aspectos mercadológicos, financeiros, jurídicos e todos os pontos fundamentais da operação de uma Franqueadora. Maiores detalhes em: <https://www.abfeducao.com.br/programa-de-capitacao-em-franchising/>

Conte com a ABF – Associação Brasileira de Franchising em todas as etapas da sua jornada empreendedora.