

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO - COGEAE**

**MBA EM MARKETING**

**VAI VOANDO: ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE**

**PEDRO HENRIQUE SOARES DA MOTA CRUZ**

**São Paulo**

**2017**

**PEDRO HENRIQUE SOARES DA MOTA CRUZ**

## **VAI VOANDO: ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE**

Monografia apresentada ao curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

**São Paulo**

**2017**

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_ (            ).

ASSINATURA DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_.

ASSINATURA DO COORDENADOR: \_\_\_\_\_

## **RESUMO**

O presente projeto de monografia se propõe a analisar a franqueabilidade da empresa Vai Voando e quais as vantagens para que ela mude seu modelo de negócio.

Buscaremos compreender quais os principais aspectos do Franchising, suas vantagens, desvantagens e desafios para então compreender sua aplicabilidade no modelo atual de negócios da Vai Voando. O trabalho também será completado com pesquisas secundárias sobre o setor e a empresa para enaltecer o conteúdo. Ao final do trabalho serão realizadas propostas de diversos modelos de operações de franquias, cada qual com seu modelo e perfil de revendedores. Concluimos também ser necessária para execução deste processo, a contratação de uma consultoria especializada para avaliar sua implantação.

Palavras-chave (Franchising, franqueabilidade, modelo de negócio, Vai Voando).

## INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1– Propaganda Yázigi.....	15
Figura 2 – Franquia do Boticário.....	16
Figura 3 – Franquia McDonald´s .....	16

Figura 4 - McDonald's.....	40
Figura 5 - Arena Baby Mauá.....	41
Figura 6 - Organograma Franqueadora.....	47
Figura 7 - Manual de identidade Visual da Yázigi.....	49
Figura 8 - Promoção McDonald's.....	54
Figura 9 - Revista da CVC de Circuitos Europeus.....	54
Figura 10 - Logotipo.....	70
Figura 11 - Logotipo com assinatura.....	71
Figura 12 - A Marca.....	71
Figura 13 - Design da marca.....	71
Figura 14 - Inspiração design da marca.....	72
Figura 15 - Motivos design da marca.....	73
Figura 16 - As cores do design da marca.....	73
Figura 17 - Comparativo de Preços.....	74
Figura 18 - VR Turismo, Rocinha-RJ.....	75
Figura 19 - Nova Brasil, São Miguel Paulista- SP.....	76
Figura 20 - MAV Turismo - Heliópolis - SP.....	76
Figura 21 - Bacelar Turismo, Complexo da Maré – RJ.....	77
Figura 22 - Encontrei sua Viagem – Porto Velho – RO.....	77
Figura 23 - AG. Tech – Manaus - AM.....	77
Figura 24 - Identificação da loja Vai Voando.....	79
Figura 25 - Site institucional Vai Voando.....	81
Figura 26 - Cavalete.....	81
Figura 27 - Banner.....	82
Figura 28 - Panfleto.....	82
Figura 29 - Face Cover.....	83
Figura 30 - Página Facebook.....	83
Figura 31- Programa Domingo Show.....	84
Figura 32 - Valberth Viagens.....	95

## INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento das franquias em 2015.....	17
Tabela 2 - Redes Franqueadoras em 2015.....	18
Tabela 3 - Crescimento de unidades em 2015.....	18

Tabela 4 – Empregos Diretos em 2015.....	19
Tabela 5 - Classificação de Marcas por números de unidades em 2015 .....	19
Tabela 6 - Marcas Brasileiras no Exterior em 2015 .....	20
Tabela 7 - Marcas nacionais no exterior por segmento com unidades em 2015 .....	20
Tabela 8 - Marcas Brasileiras no exterior por segmento Redes Exportadas 2015....	21
Tabela 9 - Marcas internacionais no Brasil em 2015 .....	21
Tabela 10 - Marcas internacionais no Brasil por segmento 2015.....	22
Tabela 11 - Meio de transporte utilizado .....	61
Tabela 12 - Intenção de viajar dos moradores de favelas .....	62
Tabela 13 - Meio de transporte em que prefere voar.....	62
Tabela 14 - Aumento dos gastos dos brasileiros com viagens .....	64
Tabela 15 - Distribuição de Passageiros conforme renda domiciliar mensal .....	65
Tabela 16 - Frequência anual de viagens .....	67
Tabela 17 - Mercado doméstico do Brasil X Mundo .....	68
Tabela 19 - Intenção de abertura de negócio próprio de moradores da favela .....	79
Tabela 20 - Intenção de abertura de negócio próprio na favela .....	79
Tabela 21 - Parentes em outros estados.....	85
Tabela 22 - Interesse por viajar para outros estados.....	85
Tabela 23 - Visitas á parentes de outros estados .....	86
Tabela 24 - Massa de renda das Favelas .....	86
Tabela 25 - Percentual de embarque por gênero .....	87

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 OBJETIVO.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	12

1.2.2 Objetivo específico .....	12
<b>1.3 METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
1.3.1 Natureza da pesquisa.....	13
1.3.2 Tipos de pesquisa .....	13
<b>2. A FRANQUIA .....</b>	<b>13</b>
2.1 A história do Franchising e onde tudo começou .....	13
2.2 A História do Franchising no Brasil .....	15
2.3 A Associação Brasileira de Franchising (ABF).....	17
2.4 Números do setor no Brasil.....	17
2.5 O que é Franquia: Conhecendo o Franchising.....	22
2.6 Principais termos utilizados.....	23
2.7 Franqueador e Franqueado: papel, vantagens e desafios. ....	23
2.8 Franquia x Negócio Próprio.....	26
2.9 Avaliação da franqueabilidade. ....	27
2.9.1 Interesse em crescer e expandir os negócios .....	27
2.9.2 Reduzir a exposição da empresa, reduzindo o capital próprio. ....	27
2.9.3 Manter um gestor comprometido à frente dos negócios .....	28
2.9.4 Fortalecimento da Marca .....	28
2.9.5 Ganho em Escala junto a fornecedores.....	28
2.9.6 Necessidade de Controle sobre a rede.....	28
2.9.7 Criar barreira para a Concorrência.....	28
2.9.8 Ganhar segurança de longo prazo.....	29
2.9.9 Dificuldades de gestão à distância.....	29
2.9.10 Retorno sobre o investimento .....	29
2.10 Consultorias .....	29
2.11 A elaboração do plano de negócios.....	29
2.12 Avaliando sua capacidade de investimento .....	30
2.13 A remuneração do sistema .....	
2.14 Tipos de Franquias.....	32
2.15 Riscos .....	33
2.16 Riscos do negócio .....	34
2.17 Barreiras de saída .....	34
2.18 Riscos para a empresa.....	35
2.19 Gestão de Conflitos .....	36
2.20 Fatores críticos de sucesso.....	36
2.21 Conflitos de Canais de Vendas.....	37
2.22 Organizando os processos.....	37
2.23 Definindo as estratégias.....	38

2.24 A importância da Marca .....	38
2.25 Posicionamento da Marca.....	39
2.26 Estabelecendo um padrão .....	39
2.27 A unidade Piloto.....	40
2.28 Unidades Próprias .....	41
2.29 Requisitos básicos para expansão. ....	41
2.30 Critérios para elaboração do plano de expansão.....	42
2.31 O Papel do Master franqueado .....	42
2.32 Crescimento em espiral.....	42
2.33 O Marketing e o plano de expansão .....	43
2.34 Plano de Marketing.....	43
2.35 Seleção de Franqueados .....	44
2.36 Qual o perfil do franqueado ideal.....	44
2.37 A gestão de Franquias .....	45
2.38 O suporte operacional .....	45
2.39 A Atuação da Consultoria de campo .....	46
2.40 Perfil e importância.....	46
2.41 Estrutura interna para gestão de redes .....	46
2.42 O sistema operacional de rede .....	47
2.43 Logística de Distribuição .....	48
2.44 Gestão de Pessoas .....	48
2.45 Os Manuais, sua importância e aplicabilidade. ....	48
2.45.1 Manual de implantação.....	49
2.45.2 Manual operacional. ....	50
2.45.3 Manual de marketing e vendas .....	50
2.45.4 Manual de administração e controle .....	50
2.45.5 Manual de Identidade Visual .....	
2.46 Disponibilização e atualização de informações.....	50
2.47 Planos de treinamentos.....	51
2.48 Transmitindo a cultura da franquia .....	52
2.49 Treinamento e motivação de equipes.....	52
2.50 Canais de relacionamento.....	52
2.51 Gestão do Fundo de Propaganda.....	53
2.52 Conselho de Franqueados .....	55
2.53 Aspectos Legais do Franchising: A Lei 8955/94 .....	55
2.54 Pré- contrato e contrato.....	56
2.55 A Circular de Ofertas de Franquia (COF) .....	56
2.56 Prazo de entrega .....	57

2.57 Franquia X Licenciamento.....	57
2.58 Território - Limite, preferência e exclusividade.....	58
2.59 Cláusulas de confidencialidade.....	58
2.60 Cláusulas de não concorrência.....	58
2.61 Linhas de Financiamento .....	59
2.62 Vínculo Empregatício e franquias .....	59
2.63 Sucessão de Franquias.....	59
<b>3. A EMPRESA DE TURISMO VAI VOANDO .....</b>	<b>60</b>
3.1 O modal aéreo, os dados do setor e a Vai Voando. ....	60
3.2 Os números atuais.....	62
3.3 A intenção de viagem .....	63
3.4 A Vai Voando e sua História .....	68
3.5 Composto de Marketing .....	69
3.5.1 Produto e Serviço .....	69
3.5.1.2 A Marca .....	70
3.5.2 Preço .....	73
3.5.3 Ponto de vendas .....	74
3.5.4 Promoção .....	80
3.5.4.2 Mídias .....	84
3.6 Microambiente .....	84
3.6.1 Target .....	84
3.6.2 Concorrentes.....	87
3.6.2.1 OTAs.....	87
3.6.2.2 Consolidadoras e às Agências de Viagens.....	87
3.6.2.3 Franquias de Viagens .....	88
3.7 Macroambiente .....	
3.7.1 Fator sócio-econômico. ....	
3.7.2 Fator Cultural .....	89
<b>4. A FRANQUIA VAI VOANDO .....</b>	<b>89</b>
4.1 Perfil do Negócio .....	90
4.2 Suporte a rede .....	91
4.3 Por que Franquear.....	91
4.4 Planejamento Estratégico .....	91
4.5 Concorrência.....	92
4.6 Segurança Jurídica.....	92
4.7 Modelos sugeridos de Franquias .....	92
4.7.1 Home Offices .....	93
4.7.1.2 Taxas e Remuneração para Home Offices .....	94

4.7.2 Lojas Corner.....	94
4.7.2.1 Taxas e Remuneração para loja Corner .....	95
4.7.3 Agências de Viagens .....	96
4.7.4 Franquias Individuais.....	96
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>98</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>99</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Viajar de avião passou a ser um serviço tangível para todos os públicos. Este mercado vem apresentando cada vez mais acesso a novos consumidores e tem muito potencial para crescer.

Com o aumento da renda das classes emergentes C e D às cias aéreas enxergaram uma grande oportunidade de aumentar o seu faturamento investindo neste novo mercado e consumidor.

A prestação antes focada no mercado corporativo hoje tem grande relevância,

para todos os tipos de consumidores, e por isso em um país com dimensões continentais é necessário uma grande malha aérea e diversos canais de distribuição de passagens que atendam às necessidades de todos os consumidores. E nesse ambiente mais complexo que os canais de vendas atuais possuem limitações para chegar e abranger toda a gama de consumidores, este por sua vez espalhados e segmentados por classe social.

Neste trabalho iremos conhecer uma empresa que possuiu uma rede de agências voltada para classes populares sendo ela o elo da cadeia entre este novo consumidor para ter acesso ao modal aéreo.

É importante destacar que o franchising tem se mostrado como uma ferramenta moderna de gestão e sua aplicabilidade tem sido cada vez mais recorrente em diversos ramos de atividade no Brasil. Este trabalho tem o desafio de analisar a aplicabilidade dos processos de franquia e franqueabilidade do modelo de negócio da Vai Voando e assim permitir que ela possa atuar como Franqueadora frente aos seus revendedores.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

Atualmente sabemos que o Franchising se tornou um modelo de negócio moderno, atrativo e seguro. Além disso, quando o comparamos com a média de crescimento do mercado, temos visto que este modelo tem apresentado nos últimos anos números positivos, com relação a vendas de franquias, volume de negócios e novas empresas investindo neste ambiente para se tornarem franqueadoras.

A escolha deste tema tem relevância pessoal e para o mercado, pois apresenta um grande desafio diante do Franchising e das tradicionais franquias existentes. Analisar a franqueabilidade do modelo de negócio da Vai Voando será complexo e inovador, pois hoje sua grande massa de revendedores possuiu não só o perfil de atuação voltado para a baixa renda ou classes C e D como também são oriundos destas localidades. Ou seja, fugimos totalmente o perfil tradicional de investidor em franquias que possuem disponibilidade financeira para fazer um aporte e investir neste negócio. Os revendedores da Vai Voando têm origens de favelas ou comunidades, nicho o qual é o DNA da Vai Voando.

O tema também desperta relevância acadêmica, visto que apresentará um modelo de negócio voltado a classes populares, e que por isso tem uma limitação em sua área de atuação. Traremos dados de institutos sobre as favelas do Brasil, informações hoje essas limitadas a renda perca pita, escolaridade ou classes sociais. Mais do que isso será abordado o comportamento do consumidor no que diz respeito a sua locomoção via modal aéreo e seus lastros afetivos com origens em outros estados.

Por isso vamos nos aprofundar no tema franchising, conhecer a empresa e analisar sua franqueabilidade.

## **1.2 OBJETIVO**

Abaixo vamos citar quais são os principais objetivos deste trabalho.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a possibilidade de franqueabilidade da Vai Voando em seu modelo de negócio.

### **1.2.2 Objetivo específico**

Conhecer o sistema de gestão em Franchising, analisando se está estratégia de negócio contribuíra para a segurança jurídica, concorrência e crescimento da empresa.

## **1.3 METODOLOGIA**

Abaixo abordaremos sobre o tipo de metodologia utilizada para a pesquisada

### **1.3.1 Natureza da pesquisa**

Pesquisa descritiva e explicativa com análise de dados secundários.

### **1.3.2 Tipos de pesquisa**

Pesquisa bibliográfica (dados secundários).

## **2. A FRANQUIA**

O termo franquia é utilizado tanto para designar o sistema quanto a pessoa jurídica que participa de uma rede de franquias. Já o termo franchising é comumente usado para designar a estratégia de distribuição e comercialização dos bens e serviços.

### **2.1 A história do Franchising e onde tudo começou**

Apesar deste tema ser relativamente recente, a origem se deu inicialmente há muitas décadas nos Estados Unidos, onde o governo americano fazia concessões para que empresas privadas pudessem explorar serviços públicos.

Sendo uma concessão governamental ela tinha certo controle e direito sobre os serviços, porém como o meio privado estava à frente deste modelo de negócio, muitas melhorias foram sendo implementadas ao longo do tempo.

A utilização da franchising começou, portanto, quando os fabricantes de determinados produtos concediam exclusividade nas vendas em determinada região.

Foi por volta de 1851 ou 1852 que é atribuída à empresa de máquinas de costuras Singer o primeiro modelo de franquias que permitiu assim a expansão de seus produtos por todo o território americano.

Alguns anos depois, em 1898 a montadora General Motors iniciou a utilização do sistema para expandir a rede de pontos de venda de seus carros, criando o conceito de seria chamado mais tarde de concessionária de veículos.

Mas foi a partir do século XX que foi difundido o uso do franchising nos EUA. Em 1917, por exemplo, surgiram as primeiras franquias de mercearias ou mercados de vizinhança chamados “grocery stores” que depois evoluíram para supermercados. Mas foi em 1921 que foi criando uma franquia de serviços puros que se tem conhecimento, a locadora de veículos Hertz.

Em meados de 1930 as companhias de petróleo começaram a franquear postos de gasolina, bem como as empresas de refrigerantes, onde os franqueados recebiam o direito de produzir seu xarope com uma fórmula rigorosa, explorando assim a venda deste produto por uma região determinada.

Outros ramos de atividade também seguiram este modelo como redes de farmácias e lojas de utilidades, o que expandiu rapidamente os negócios atraindo milhares de empresários. Na década de 1960 algumas destas já contavam com mais de duas mil unidades.

Acredita-se também que uma das redes mais antigas de franquias se deu em 1891. Ela pertencia ao ramo de salões de cabeleireiros e se chama Harper Cabeleireiro. Com um método de treinamento estruturado, definiu seu público alvo que eram mulheres pobres e chegou a ter mais de 500 unidades. Atualmente muitos dos princípios desta empresa estão englobados nos modelos de franquias atuais.

Mas foi na década de 50 que explodiu o franchising nos EUA com as franquias de Fastfood, como McDonald's, Kentuckfriedchicken e Burger King. Pegando essa

carona vieram outros ramos de atividade como serviços de lavanderia, limpeza, redes de hotel, motel entre outras.

Em 1950 o franchising era exclusivamente americano e pós este período foi se expandindo para outros países.

## 2.2 A História do Franchising no Brasil

Apesar do Franchising chegar mais tarde ao Brasil, hoje se tem um modelo de grande sucesso inclusive com diversas empresas internacionalizadas.

No Brasil o sistema começa a funcionar na década de 1960 com grande destaque para as escolas de idiomas Yázigi e CCAA. O conceito inicial deste modelo era a transferência de Know-how através do seu material didático.

Abaixo mostraremos algumas figuras com as empresas pioneiras no Brasil a adotarem um modelo de gestão com padrões de franquias. Na figura a seguir, temos a rede de Franquias de idiomas Yázigi.

Figura 1– Propaganda Yázigi



Fonte: Site Blog SEBRAE PR, 2015.

Já na década de 70 começaram a surgir diversos ramos de atividades seguindo o modelo de franquias, adotando assim um conceito de expansão de seus negócios com velocidade e mais eficiência. As pioneiras foram o Boticário e a Ellus.

Figura 2 – Franquia do Boticário



Fonte: Site Blog SEBRAE PR, 2015.

No mesmo período marcas americanas começaram um trabalho forte de internacionalização como o McDonald's.

Figura 3 – Franquia McDonald's



Fonte: Site Blog SEBRAE PR, 2015.

Em 1980 o movimento ganha grande força virando uma grande sensação do momento. Sendo assim é criado a ABF (Associação Brasileira de Franchising) em 1987.

A partir da criação desta entidade, o movimento ganhou grande representatividade, pois nela era concentrado todo o know-how para que o movimento pudesse ter uma expansão estruturada e com apoio.

Em 1994 com apoio da ABF foi criando a lei de franquias 8955, onde se permitiu de fato uma explosão ainda maior do sistema. Nela foram colocadas regras básicas

para atuação no setor para todos que pretendiam ingressar neste ramo, gerando grande credibilidade e segurança para que houvesse investimentos.

## 2.3 A Associação Brasileira de Franchising (ABF)

A Associação Brasileira de Franchising foi criada em 1987 com o intuito de divulgar, promover e apoiar o desenvolvimento do Franchising no Brasil. Hoje conta com mais de 1000 profissionais congregados, sendo eles franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviço,

A ABF possuiu um calendário importante de eventos e feiras que fomentam o segmento para quem quer entrar no mercado. Também aplica diversos cursos, certificações e MBA de formação em franchising.

Sua sede está localizada em São Paulo e possuiu uma seccional no Rio de Janeiro além de regionais no interior de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

## 2.4 Números do setor no Brasil

Na década de 90 com apoio estratégico da ABF e uma lei garantindo direitos para abertura de franquias o franchising não parou de crescer. Mas foi a partir dos anos 2000 que houve um aprimoramento em sua gestão e organização, o que levou a partir daí, ter uma grande expansão. Abaixo dados atualizados do setor dos últimos cinco anos e que como citei acima não para de crescer.

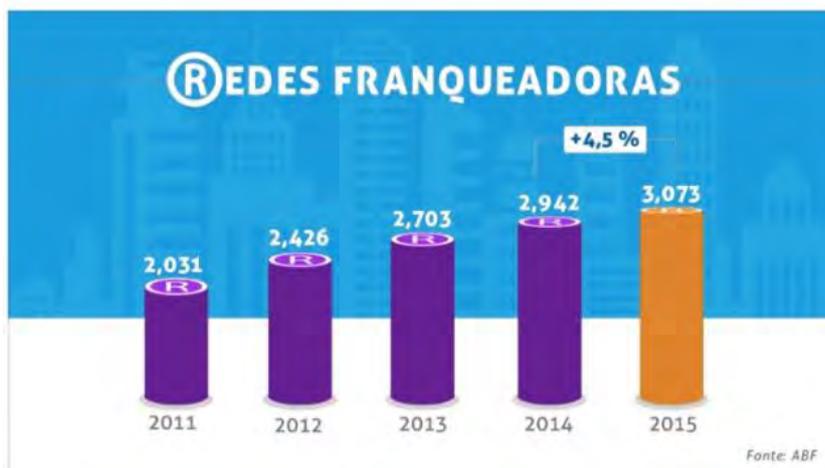
Tabela 1 - Faturamento das franquias em 2015



Fonte: ABF, 2016.

Abaixo temos uma tabela que demonstra o crescimento em percentual das redes franquadoras em 2015. Foi registrado um aumento de 4,5% em comparação ao ano anterior.

Tabela 2 - Redes Franqueadoras em 2015



Fonte: ABF, 2016.

Na tabela a seguir é informado o crescimento de unidades em 2015, um aumento de 10,01% com relação ao ano anterior.

Tabela 3 - Crescimento de unidades em 2015



Fonte: ABF, 2016.

Vejamos que na tabela número 4 é demonstrado o aumento dos empregos diretos gerados pelo setor. O percentual de aumento registrado foi de 8,5% em relação a 2014.

Tabela 4 – Empregos Diretos em 2015



Fonte: ABF, 2016.

Na tabela abaixo temos a classificação de marcas por números de unidades em 2015.

Tabela 5 - Classificação de Marcas por números de unidades em 2015



Fonte: ABF, 2016.

Abaixo podemos visualizar a quantidade de marcas brasileiras presentes no exterior em 2015 onde temos o destaque para os EUA com 37 marcas.

Tabela 6 - Marcas Brasileiras no Exterior em 2015



Fonte: ABF, 2016.

Na tabela abaixo apresentamos a participação das marcas brasileiras por segmentos no exterior no ano de 2015. Em primeiro lugar temos alimentação com 18%

Tabela 7 - Marcas nacionais no exterior por segmento com unidades em 2015



Fonte: ABF, 2016.

A tabela a seguir demonstra as marcas brasileiras por segmento de redes exportadas no ano de 2015. Destaque para o segmento de vestuário que tem 42% de participação.

Tabela 8 - Marcas Brasileiras no exterior por segmento Redes Exportadas 2015



Fonte: ABF, 2016.

A tabela abaixo é muito interessante pois demonstra quais os países que possuem mais marcas no Brasil em 2015. Disparado temos os EUA com 40% da participação.

Tabela 9 - Marcas internacionais no Brasil em 2015



Fonte: ABF, 2016.

E por último temos uma tabela que demonstra as marcas internacionais por segmento no Brasil em 2015.

Tabela 10 - Marcas internacionais no Brasil por segmento 2015

SEGMENTO	% PART.
Alimentação	21%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	17%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	11%
Educação e Treinamento	11%
Vestuário	9%
Limpeza e Conservação	8%
Acessórios Pessoais e Calçados	6%
Casa e Construção	4%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	6%
Veículos	4%
Hotelaria e Turismo	3%

Fonte: ABF

Fonte: ABF, 2016.

## 2.5 O que é Franquia: Conhecendo o Franchising

Não existe uma definição única para franchising, mas o seu principal conceito é que se trata de uma estratégia empresarial para distribuição e comercialização de bens ou serviços. Neste modelo existe um contrato onde a empresa franqueadora que detém a marca utiliza deste atributo com estratégia para se expandir no mercado.

Na nossa visão, o Franchising pode ser definido como uma das muitas estratégias da qual a organização pode fazer uso para expandir seus negócios e seus resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo de sua existência, cobrindo o mercado e escoando de forma eficaz seus produtos e/ou serviços. (CHERTO, 2006, p. 23).

Sendo assim ela concede de maneira exclusiva ou semi exclusiva ao franqueado o direito de uso da marca e exploração comercial. Para que isso funcione o franqueado passa a receber todo o know-how da franqueadora que exigira a manutenção de padrões e procedimentos.

## 2.6 Principais termos utilizados

Os principais termos mais utilizados quando falamos de franquias são, Royalties, Taxa de Franquia, Fundo de propaganda, COF entre outros. Vamos conhecer um pouco sobre cada um deles.

**Royalty** – Remuneração periódica paga pelo franqueado pelo uso da marca e serviços prestados pelo franqueador. A cobrança na maioria dos casos se dá em percentuais sobre o faturamento.

**Taxa de Franquia (Franchising FEE taxa inicial)** – Taxa paga pelo franqueado ao aderir ao negócio, ou seja, é pago na assinatura do contrato. Algumas franquias cobram novamente esta taxa no momento da renovação do contrato.

**Fundo de propaganda (ou fundo de promoção)** – Esta taxa é paga pelo franqueado com o objetivo de que a franqueadora utilize esta verba para ações de publicidade e marketing, que beneficie toda a rede.

**Conselho de franqueados** – Tem caráter consultivo e é constituído por membros da franqueadora e por um grupo de franqueados que tem o objetivo de administrar o fundo de propaganda

**Circular de oferta da Franquia (COF)** – É um documento que contém todas as informações sobre a franquia a ser adquirida, informações dos franqueados e de tudo que será exigido neste negócio. Deve ser entregue em até 10 dias antes da assinatura do contrato ou até mesmo qualquer pagamento a ser realizado para a franqueadora.

## 2.7 Franqueador e Franqueado: papel, vantagens e desafios.

**Franqueador** – Pessoa Jurídica que detém determinado direito sobre a marca ou patente. Ela que formata o modelo de negócio e recebe remuneração pelo uso deste sistema.

Abaixo listaremos os principais papéis do Franqueador.

- ✓ Definir e desenvolver o conceito do negócio.
- ✓ Testar na prática esse conceito (em uma ou mais unidades piloto)
- ✓ Estabelecer os padrões, normas e políticas a serem seguidos.
- ✓ Recrutar e selecionar franqueados

- ✓ Capacitar os franqueados
- ✓ Manter e capacitar uma equipe qualificada para assessorar, orientar e inspirar os franqueados.
- ✓ Apoiar e orientar cada franqueado para busca dos resultados.
- ✓ Supervisionar e monitorar a rede de franquias, fazendo apontamentos importantes.
- ✓ Fazer interações entre os franqueados a fim de garantir sua sinergia para que possam trabalhar de forma mais produtiva.

Este modelo de negócio quando pronto para ser replicado oferece diversas vantagens para o franqueador como:

- ✓ Maior rapidez na expansão do negócio.
- ✓ Aumento nos recursos de marketing e desenvolvimento de produtos.
- ✓ Fortalecimento da marca através da abertura de novas lojas devido a sua crescente pulverização.
- ✓ Economia de escala, uma vez que os volumes de compras e insumos passam a ter grandes quantidades havendo maior poder de negociação.
- ✓ Equipe reduzida uma vez que não existe vínculo empregatício e redução de riscos trabalhistas.
- ✓ Lealdade do canal de distribuição uma vez que se tem contrato assinado e foco no seu produto
- ✓ Maior eficiência uma vez que o franqueado tem total interesse na busca por melhores resultados.

Abaixo listo alguns pontos que são fundamentais para o sucesso ou insucesso deste modelo, sendo assim encarados como desafios a serem enfrentados pelo franqueador.

- ✓ É importante ter uma divisão de poderes, pois os franqueados são empresários e defenderam seu ponto de vista e interesses junto à franqueadora.
- ✓ Deverá agir com extrema liderança no relacionamento entre franquia e franqueado administrando e fazendo uma boa gestão de conflitos.
- ✓ Assertividade na definição do perfil ideal do franqueado, evitando assim possíveis problemas futuros.

- ✓ Manutenção dos processos e procedimentos da franqueadora, visando garantir que o padrão está sendo atendido. Isto é um item vital para a imagem da marca.
- ✓ Acompanhar o desempenho dos franqueados, pois um mau desempenho pode gerar risco a saúde da franquia e exposição negativa da marca.
- ✓ Saber administrar o manuseio de todas as informações que podem gerar perda de sigilo empresarial.

Franqueado – Pessoa física ou jurídica que adere ao sistema de franquias. Recebe a licença para operar com a marca ou patente bem como a exploração comercial, comprometendo assim a seguir o modelo indicado e definido pelo franqueador.

Abaixo listaremos os principais papéis do franqueado.

- ✓ Investir os recursos necessários para implantar a respectiva unidade de negócios.
- ✓ Respeitar as regras ditadas pela franqueadora
- ✓ Pagar ao franqueador os valores relativos à aquisição e continuidade da franquia
- ✓ Arcar com as despesas operacionais inerentes ao seu negócio, como impostos, salários, alugueis entre outros.
- ✓ Cooperar com o franqueador e com os demais integrantes boas práticas e buscar diferencial competitivo
- ✓ Adotar ações de marketing compatíveis com a imagem e posicionamento da franqueadora e visando ter autorização para fazer.

Ao conhecer o sistema e adquirir uma franquia com o seu perfil, o franqueado possuiu diversas vantagens, vamos citar algumas delas.

- ✓ Utilização de marca testada e aprovada no mercado, uma vez que a franqueadora já conhece e promoveu os ajustes necessários para gerar maior credibilidade da marca junto ao público.
- ✓ Menores riscos devido ao uso do modelo, apoio para escolha do ponto, implantação e gestão da unidade franqueada.
- ✓ Utilização do Know-how do franqueador, o que reduz o tempo de implantação, otimização de recursos e riscos de insucesso.

- ✓ Economia de escala, uma vez que faz parte do processo de compras e assim reduzindo os preços pagos ou rateando as despesas, como o custo de propagandas.
- ✓ Maior foco nas vendas, uma vez que é de responsabilidade do franqueador administrar as ações de marketing e desenvolvimento de produtos.

Apesar de estar entrando num modelo às vezes de muito sucesso e já consolidado, o franqueado terá diversos desafios a sua frente, são eles:

- ✓ Deverá ter controle permanente para a manutenção dos padrões durante a vigência do contrato. Sabe-se, portanto que o franqueador irá verificar se estiver condições estão sendo atendidas.
- ✓ Poder de decisão limitada, ou seja, deverá consultar a franquia e pedir autorização para qualquer ação uma vez que estas competências forem gerenciais e de responsabilidade da franqueadora.
- ✓ Pagar os royalties e taxas para usufruir e beneficiar do suporte oferecido pela franqueadora
- ✓ Risco de insucesso, uma vez que está exposto a situações e incertezas do mercado.
- ✓ Dificuldade futura em transferir o negócio, uma vez que caberá ao franqueado definir o perfil para aquisição do novo franqueado.

## **2.8 Franquia x Negócio Próprio**

Ao empreender o empresário deve decidir se prefere ter o seu negócio próprio ou uma franquia.

Em um negócio próprio o empresário tem total autonomia e gestão sobre ele, além de ter as principais competências e atribuições onde somente ele é o responsável pela marca e promover ações de marketing. Deverá também decidir o ponto de venda, nicho de mercado e conhecer a legislação pertencente ao seu ramo de negócio.

Ao optar pela franquia o empreendedor receberá todas as competências para que possa administrar o negócio, ou seja, irá possuir todo o modelo de gestão definido e não precisara começar do zero. Desta forma acaba abrindo mão de sua autonomia de decisão e passa a respeitar as regras e o padrão definido pela franqueadora.

A experiência em franchising mostra que uma unidade que era operada diretamente pela franqueadora, por meio de um gerente, e passa a ser gerida por um franqueado, aumenta seu faturamento, em média, em 30%. Este é o incremento médio, podendo variar de acordo com o tipo de empresa e o segmento de mercado. (CHERTO, 2006, p. 27).

## **2.9 Avaliação da franqueabilidade.**

Quando este empreendedor decide expandir seu negócio através do franchising é importante que a análise da franqueabilidade conheça seu modelo de negócio, seus diferenciais em relação ao mercado, a possibilidade do negócio ser replicado e a viabilidade financeira para franqueado e franqueador.

O Franchising não é uma solução para qualquer empresa, é um sistema complexo de estruturar e gerir e só faz sentido se a empresa entrar no modelo pelos motivos corretos. É necessário entender se as variáveis de negócio da empresa realmente indicam o Franchising como a melhor estratégia, ou se existem outras opções, talvez mais simples e de maior potencial para a expansão da empresa. (CHERTO, 2006, p. 51).

Por isso antes de analisar a franqueabilidade se faz necessário uma grande análise dos motivos. Abaixo iremos abordar 10 motivos para franquear um negócio.

### **2.9.1 Interesse em crescer e expandir os negócios**

Esta estratégia é para o empreendedor que enxerga grande oportunidade em seu mercado e quer expandir sua cobertura de forma estruturada.

### **2.9.2 Reduzir a exposição da empresa, reduzindo o capital próprio.**

Reduzir sua exposição em novos mercados uma vez que terá novos empreendedores a frente de seus negócios. Outro ponto importante é buscar o crescimento sem investimentos próprios para pulverização de novas lojas. Esse capital será investido na formatação do negócio e ganho em escala com vendas de novas unidades.

### **2.9.3 Manter um gestor comprometido à frente dos negócios**

Sabemos que para a qualidade da gestão é importante ter a figura do gestor a frente dele. Este é um ponto crucial. Ter um gestor a frente de cada franquia permite que o mesmo tenha olhar de dono sobre ela maximizando os resultados.

### **2.9.4 Fortalecimento da Marca**

Possibilitar uma maior exposição da marca e ações de publicidade mais abrangentes dando força a visibilidade da marca no mercado.

### **2.9.5 Ganho em Escala junto a fornecedores**

Com diversos pontos de vendas, as compras de produtos e insumos ficam centralizadas em fornecedores, aumentando o poder de barganha junto a eles. Além disso, é possível negociar royalties junto aos franqueados pela compra de insumos e produtos em fornecedores indicados.

### **2.9.6 Necessidade de Controle sobre a rede**

Muitos negócios hoje são altamente dependentes do ponto de venda, por não terem uma gestão adequada ou foco acabam não sendo eficientes nas vendas de seus produtos. O modelo do franchising permite isso, maior controle de qualidade e satisfação por parte de cliente e empresa.

### **2.9.7 Criar barreira para a Concorrência**

Como um dos pilares do franchising é a exclusividade, desta forma se cria uma barreira com entrada de concorrentes.

### **2.9.8 Ganhar segurança de longo prazo**

Uma boa garantia é o contrato. Este por sua vez garante estabilidade para que se tenha um planejamento a longo prazo por ter uma rede com maior tendência a ser fiel.

### **2.9.9 Dificuldades de gestão à distância**

No Brasil onde temos dimensões continentais as barreiras culturais podem ser obstáculos para uma gestão eficiente e eficaz. Ter franqueados com conhecimento local de mercado facilita diretamente esse processo.

### **2.9.10 Retorno sobre o investimento**

Poder expandir sua empresa em um novo mercado já testado e consolidado pode ser altamente atrativo para franqueador e franqueado.

## **2.10 Consultorias**

Para ingressar no modelo de franchising, devemos ter um alto grau de conhecimento sobre a formatação de uma franquia, modelo este que deve ser orientado e construído através de pessoas especialistas no assunto, ou seja, é recomendável e essencial que a coordenação seja realizada por uma consultoria especializada.

Esta consultoria irá elaborar o plano de negócios completo, permitindo assim que a franqueadora possa dar início ao processo de franchising. Isto gera mais credibilidade, preservando a marca e potencializando os negócios.

## **2.11 A elaboração do plano de negócios**

Na fase inicial é avaliado o mercado, a empresa e seu nível de estágio atual para saber se é possível e recomendável a expansão do negócio através do franchising.

Sendo assim, o modelo de processos de uma franquia pode ser levado para qualquer organização, ampliando seu potencial de geração de resultados, cumprindo sempre uma regra fundamental: descrever e controlar a essência do modelo, deixando espaço para a diferenciação nas áreas onde o toque pessoal pode ser essencial. (CHERTO, 2006, p. 37).

Estes dados são fundamentais para o plano de expansão e estratégia de atuação da empresa. Tendo base todos os dados obtidos, é definido o capital investido, a taxa de franquia, dos royalties, fundo de propaganda e demais taxas a serem cobradas dos franqueados. Será também definido o capital para que o franqueador ajuste o modelo e definida toda sua estrutura para que faça a gestão e ofereça suporte à rede.

Com estes dados em mãos é elaborado o plano de expansão de acordo com as características do mercado podendo se definir o perfil dos candidatos a franqueados.

Existem alguns pré-requisitos importantes antes de iniciar a venda das unidades franqueadas.

- ✓ Ter uma marca reconhecida no mercado, devendo a mesma estar registrada ou com andamento do registro junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial INPI.
- ✓ Possuir um negócio testado em uma unidade piloto, onde a rentabilidade seja atraente para o franqueado e compatível com os investimentos necessários a sua instalação, incluindo as taxas que serão cobradas.
- ✓ Não existirem restrições legais
- ✓ Atuar num mercado em expansão
- ✓ Possuir um modelo de negócio que possa ser expandido e com diferencial competitivo.

É importante e essencial o franqueador ter capacidade financeira própria para a formatação e gestão da rede de franquias bem como a implantação das primeiras unidades e suporte a esses franqueados.

## **2.12 Avaliando sua capacidade de investimento**

É muito comum achar que é possível implantar uma rede de franquias com o capital das primeiras unidades vendidas. Porém ao adotar esta estratégia o empresário poderá correr alguns riscos.

Até o atingimento do ponto de equilíbrio, será exigida uma robusta capacidade financeira da franqueadora. Por isso deve-se avaliar o custo de implantação do plano de expansão da franquia, ter uma criteriosa avaliação da projeção de resultados e do prazo para o retorno do capital que será investido.

É altamente recomendado não somente que se tenha capital próprio, mas que ela cresça de forma regionalizada para depois atingir os demais mercados.

O franqueador de fato precisa estar muito preparado para dar o suporte aos franqueados, inclusive se for necessário ou estratégico recomprar uma unidade cujo franqueado queira quebrar o contrato.

Caso o franqueado não tenha estas condições de capital próprio e ainda assim quer iniciar sua expansão, se recomenda a captação de recursos de terceiros, como a busca por um sócio investidor ou linhas de financiamento disponíveis em bancos, avaliando sempre com muito critério as condições desse aporte de capital e formas de pagamento para não comprometer a saúde financeira da empresa.

## **2.13 A remuneração do sistema**

Ao optar pelo modelo de franchising o franqueador faz investimentos consideráveis que passará a receber quando iniciar a comercialização de suas franquias, ou seja, com a venda das primeiras unidades.

Vamos citar como exemplo a rede de Franquias Doutor Faz tudo, fundada em 2008 especializada em reparos e reformas onde sua taxa de franquia é de 25.000,00, com retorno do investimento de 6 a 12 meses e faturamento médio mensal de R\$ 50.000,00.

A primeira remuneração do sistema e a taxa de franquia que é paga apenas uma vez e acontece no ingresso do franqueado a rede. Esta taxa tem a principal função de remunerar o franqueador para treinamentos, elaboração de manuais e qualquer tipo de assistência que seja necessário para abertura da loja. Durante a vigência do contrato pode ocorrer também outros pagamentos como fundo de propaganda e Royalties.

A rede de franquias Acquazero especializada em estética automotiva delivery possuiu uma taxa de franquia de R\$ 5.000,00, investimento inicial a partir de R\$ 6.000,00, taxa de publicidade de R\$ 100,00 e royalties variável.

Os Royalties costumam ser um percentual do faturamento bruto mensal da unidade, este girando em torno de 5 a 10% e também pode ter um valor fixo mensal estipulado pela franqueadora. Já o fundo de propaganda tem a principal função de remunerar a franqueadora com o objetivo de gerar ações de marketing. O fundo de propaganda deve contar com uma conta a parte onde será centralizado e administrado por um conselho que pode ser formado pelos franqueadores e por franqueados. É importante salientar que é necessário haver prestação de contas com muita transparência para que se tenha alta credibilidade e eficácia.

## **2.14 Tipos de Franquias.**

Existem diversos modelos de franquias, cada uma atendendo uma necessidade para o tamanho da estratégia de crescimento e responsabilidades que se pretende transferir.

Franquia Unitária – É dado o direito a abertura de uma franquia com determinada área de atuação que pode ser em shopping Center ou mesmo um quiosque. O franqueado pode adquirir outras unidades, mas dependerá de sua capacidade financeira e do plano de expansão da franqueadora. Alguns bons exemplos de franquias unitárias são os restaurantes que detêm exclusividade de exploração em praças de alimentação de shoppings como McDonald's Ou Habib's.

Franquia Master – Modelo usado em sua maioria das vezes para expansão de negócios com estratégia internacional ou regional. Neste modelo o Master franqueado ou Sub franqueador assina um contrato que lhe dá o direito de implantar ou terceirizar outras unidades franqueadas em uma determinada localidade. Neste modelo também ele recebe parte da taxa de franquia bem como os Royalties por responsabilizar pela gestão das franquias.

A grande diferença entre franqueados e Master Franqueados é que o franqueado recebe o direito a exploração da marca/patente adquirindo assim uma franquia. Já o Master Franqueado possui além da exploração e comercialização da marca/patente também poderá comercializar sub franquias, ou seja, possuiu o direito de explorar determinadas regiões sendo ela a responsável pela gestão destas sub

franquias. Um exemplo de empresa que tem está atuação é a rede de supermercados Dia.

Como dissemos a franqueadora pode optar por um modelo nacional ou regional. Ao abrir unidades em regiões diferentes isto passa a ser um grande desafio, pois se deve levar em consideração diversos fatores como:

- ✓ Diferenças culturais e sócias econômicas
- ✓ Conhecer o mercado local
- ✓ Ter uma boa gestão logística entre os fornecedores.
- ✓ Verificar questões legais, tributárias, impostos e contratuais.
- ✓ Fazer ações de marketing nacionais.

Franquia de Desenvolvimento de área – Muitas redes de franquias ao estarem consolidadas a nível nacional pretendem expandir o seu modelo para outros países. Para apoiar este movimento, a ABF e a Apex-Brasil tem estimulado a participação de empresas brasileiras em feiras e missões no exterior.

Neste tipo de Franquia, o franqueado tem o direito de exploração de uma determinada região. É firmado um contrato com a franqueadora onde ele irá explorar aquela região inclusive vendendo novas unidades assim desenvolvendo aquela localidade. Também recebe por isso parte da taxa de franquia e royalties. Um exemplo de empresa que seguiu esse modelo de gestão para seu processo de internacionalização foi à empresa Contém 1g, onde no final de 2001 estimulada pelas boas perspectivas de crescimento ingressou sua participação em feiras internacionais para dar maior visibilidade à marca.

Além disso, através de uma parceria entre a ABF e a Escola Superior de Propaganda e Marketing fez um estudo sobre as principais dificuldades no processo de internacionalização. As principais barreiras citadas foram à garantia da padronização de processos e a seleção e treinamento de pessoas.

Com base neste estudo, fica claro que às diferenças sócio-culturais representam um grande desafio para franquias que queiram internacionalizar suas marcas.

## **2.15 Riscos**

Estes são fatores que podem reduzir o sucesso de longo prazo da empresa. Fazer essa avaliação muito bem estruturada pode ser essencial para ter sucesso e analisar a franqueabilidade do negócio. Os principais riscos em uma operação de franquias são:

## **2.16 Riscos do negócio**

São os riscos ligados ao modelo de negócio que quando bem analisados garantem a segurança a longo prazo.

- ✓ Imagem da Marca – Marcas fortes e consolidadas podem minimizar os riscos.
- ✓ Modelos de negócios – Modelos testados e estáveis com resultados comprovados geram maior segurança
- ✓ Concorrência – Atuar em mercado com menor concorrência ou com diferenciais competitivos reduz o risco da operação.
- ✓ Viabilidade Financeira – Empresas com rentabilidade acima das expectativas representam menor risco.
- ✓ Padrões e Sistema – Empresas pouco organizadas e com gestão pouco profissional aumentam as chances de risco.
- ✓ Know-how – Falta de conhecimento profundo sobre o mercado e visão de negócio ampliam o risco.
- ✓ Além destes pontos também deve ser analisado todo o macro ambiente como incerteza política e econômica, fornecedores, entre outros. Quanto mais ponderados os riscos maior a possibilidade de ampliar a franqueabilidade do negócio.

## **2.17 Barreiras de saída**

Quando se entra num modelo de franchising é importante considerar uma parceria de longo prazo entre as partes. Quando se tem produtos exclusivos e uma estratégia bem definida isto passa a dar segurança ao franqueado para que não deixe

a rede, pois não será compensatório uma vez que despejou tempo e investimento financeiro no negócio.

Por outro lado empresas que não tem produtos ou serviços exclusivos estão mais expostas ao franqueado que ao obter o know-how crie modelos secundários.

Para isso é necessário ter ações e posicionamentos importantes para aumentar as barreiras de saída, vamos citar algumas delas.

- ✓ Força da Marca
- ✓ Estratégias de Marketing
- ✓ Cláusulas contratuais
- ✓ Controle sobre os pontos comerciais
- ✓ Negociação junto aos fornecedores
- ✓ Controle sobre insumos estratégicos
- ✓ Qualidade de suporte operacional
- ✓ Capacidade de inovação para manter a frente da concorrência

## **2.18 Riscos para a empresa**

Estes são os riscos que podem ocorrer para empresas que aderem ao modelo de franquias.

- ✓ Riscos Jurídicos: Ações de franqueados ou de clientes
- ✓ Riscos Financeiros: Crescimento mais lento ou custos acima do projetado
- ✓ Riscos de imagem: Erros podem manchar a imagem da marca e da rede como um todo
- ✓ Riscos de mercado: São os riscos ligados a capacidade de cobertura do mercado com relação à concorrência
- ✓ Riscos de conflito de canais: Não ter políticas claras e bem definidas para vendas de outros canais, pode gerar conflitos por parte dos franqueados.

## 2.19 Gestão de Conflitos

Todo o relacionamento e a gestão de conflitos que possam surgir dessa relação entre franqueado e franqueador é um tema que deve ser abordado com muita atenção.

Hoje tanto franqueado como franqueador conhecem a fundo seus direitos e deveres o que a longo prazo podem ser gerados conflitos como uma possível insatisfação pelo faturamento do franqueado, como também o não seguimento de procedimentos exigidos pelo franqueador. Para evitar fatos como este, o franqueador deve elaborar um bom planejamento estratégico de expansão e ter resultados consolidados com umas ou mais unidades franqueadas ou próprias.

Atualmente quando isso ocorre às partes tem buscado formas mais consensuais para dirimir a resolução destes conflitos, recorrendo assim à negociação, conciliação ou arbitragem.

## 2.20 Fatores críticos de sucesso

Diversos fatores são responsáveis pelo sucesso ou insucesso deste modelo. Em especial os que merecem grande atenção são os FCS (fatores críticos de sucesso). É importantíssima a gestão destes fatores ao longo do tempo para que os melhores resultados sejam atingidos.

Por isso, a Elaboração de um planejamento estratégico de longo prazo, onde fique claro o modelo de expansão com base em análises de mercado e satisfação de clientes é essencial para que o franqueado tenha segurança e faça seu investimento em uma marca de excelência.

O bom relacionamento entre franquia e franqueado é apontado como uns dos grandes fatores fundamentais para o sucesso, abaixo listaremos outros pontos fundamentais.

- ✓ Definição clara e ideal do perfil do franqueado, para que a escolha do modelo de negócio tenha afinidade por parte do franqueado.
- ✓ Demonstrar capacidade própria para expansão, capital de giro e suporte a rede.
- ✓ Comunicação clara, objetiva e forte alinhamento de processos para evitar mal entendidos.
- ✓ Estratégia de marketing bem definida e implementada
- ✓ Definição do ponto de venda adequada ao modelo de negócio

- ✓ Ter boas parcerias estabelecidas com fornecedores permitindo assim boas condições de preços e qualidade de produtos.

## **2.21 Conflitos de Canais de Vendas**

Devido à mudança de comportamento dos consumidores e procurando atender os maiores números deles, hoje temos diversos meios de canais de distribuição e atendimento a clientes.

Portanto ao adotar outros canais de vendas é importante definir uma política estruturada com muita transparência e critérios para que o franqueado não se sinta prejudicado e a rede canibalizada.

A Le Postiche, maior rede de lojas de bolsas e malas de viagem com mais de 260 lojas em todo país inaugurou o seu comércio eletrônico no final de 2008. Hoje esse canal é o único a oferecer todo o mix de produtos da empresa, pois as lojas físicas não possuem espaços para o amplo portfólio de produtos da mesma.

Para ter um trabalho integrado entre os canais, foram criadas comissões para que as lojas, tanto próprias quanto licenciadas, não perdessem o lucro com o comércio online. O modelo implantado foi por meio de um cálculo mensal do volume de vendas da internet de acordo com a região do país, que é então dividido entre as lojas de cada área.

Em cerca de 3 anos a loja virtual passou a representar 2% do faturamento da empresa e passaram a influenciar também 20% das vendas em lojas físicas onde muitas clientes experimentam as peças antes de efetuar as compras.

Preços diferenciados, condições de descontos, entregas delivery podem ser encarados como concorrência desleal e canais como Web ou televendas podem ser vistos como conflitantes. Por isso o ideal é ter um formato que atenda e supra todo perfil de consumidor e que o franqueado não se sinta concorrido com sua própria rede.

## **2.22 Organizando os processos.**

Devido ao alto grau de importância dos processos de padronização e de todas as atividades das redes de franquias, é fundamental decidir quais destes processos precisam ser mapeados para fazer parte dos manuais que serão utilizados pelos franqueadores e disponibilizados para os franqueados.

Quando se pensa em franquiais, umas das primeiras coisas que vêm à cabeça são os famosos manais de operação. E, com eles, a ideia de um conjunto de materiais que contém todo o conhecimento que a empresa acumulou ao longo de anos de experiência. (CHERTO, 2006, p. 34).

No período de definição destes processos é fundamental conhecer qual o impacto e vantagens que influenciam nos clientes. Processos bem definidos e estruturados ajudam a minimizar os custos envolvidos na execução de uma atividade, sendo assim mais aplicável para disseminar nos treinamentos. É importante definir quais os processos serão priorizados, os mais indicados são aqueles que são mais valorizados pelos clientes e estão relacionados à segurança, ganhos operacionais e atributos que estejam ligados diretamente ao diferencial competitivo da franquia.

## **2.23 Definindo as estratégias**

É imprescindível que antes de iniciar o processo de expansão ou vendas de novas unidades, a empresa que quer entrar no modelo de franchising deve elaborar prioritariamente suas estratégias que devem ser bem claras, especificando todo o potencial do negócio, ameaças e oportunidades do mercado atual em que se dará a atuação.

Ao definir esta estratégia, se minimiza possíveis riscos da operação aumentados às chances de sucesso e que sua franquia se mantenha no mercado.

## **2.24 A importância da Marca**

Tendo a marca reconhecimento no mercado e dos consumidores, a mesma tem o poder de alavancar seus negócios. Muitos franqueados começam como consumidores ao ter contato com o produto ou serviço, e a admiração pela marca faz com que haja a vontade de representação.

O ponto mais visível de um modelo de franquias é certamente a marca. Por trás de um modelo de franquias existem instrumentos, processos,

sistemas – mas o primeiro ponto visto pelo cliente é a marca. (CHERTO, 2006, p. 63).

Este bem tão valioso precisa estar protegido, uma vez que terceiros pagaram para utilizar a mesma. Sendo assim ela deve estar devidamente registrada para que seja ingressado no sistema de franchising, pois a mesma será cedida para a exploração e comercialização. Está disposição se encontra no Art. 4º, inciso XIII desta lei.

Marcas como Cacau Show, Chilli Beans ou Havaianas possuem um alto grau de reconhecimento e sucesso, pois com certeza foi elaborado um bom plano de marketing que posicionou a marca corretamente para seu público alvo e mercado.

## **2.25 Posicionamento da Marca**

No sistema de franchising a empresa terá o direito de exploração e comercialização da marca. Assim existe por parte do consumidor enorme expectativa de ver a marca pulverizada e consolidada no mercado. Mas para que isto ocorra deve ser realizado um bom trabalho de posicionamento da marca.

Mesmo que o modelo inicial de crescimento seja em espiral ou mesmo para apenas alguns estados, o franqueador tem um enorme desafio para que sua marca não perca a identidade.

Para isto é importante um planejamento estratégico de marketing e uma comunicação integrada para que a marca não sofra agressões a ponto de prejudicar sua imagem. Isso não define que as considerações feitas pelos franqueados sejam desconsideradas, mas será necessária uma comunicação padronizada para toda a rede, definindo os valores, missão e visão que seja comum a todos.

## **2.26 Estabelecendo um padrão**

O sistema de Franchising tem um pressuposto principal que é a transferência de know-how, e para que isto ocorra é necessário que os processos sejam padronizados e transformados em manuais. Este conteúdo deve ser utilizado pelos franqueados, funcionários, supervisores de campo.

A padronização é que permite que o modelo seja seguro e que será replicável, não ficando a caráter de uma pessoa ou grupo a centralização de informações sobre o negócio, o que ocorre em grande parte das organizações.

Um exemplo dessa padronização é a rede de Fast food McDonald's. Nota-se na figura abaixo que a mesma possuiu um padrão de atendimento dos caixas, comunicação visual padronizada das fotos dos lanches sempre acima dos caixas, cozinha sempre visível entre outros.

Figura 4 - McDonald's



Fonte: Site Google, 2017

## 2.27 A unidade Piloto

A unidade piloto é aquela que a franqueadora abre para fazer todos os testes e colocar e verificar todas as práticas operacionais desenvolvidas. Sendo assim tem maior chance de assertividade, pois nesta etapa estará testando e aperfeiçoando todo seu modelo operacional.

Os aspectos fundamentais e relevantes nesta unidade piloto estão em fazer uma avaliação do desempenho financeiro, conhecendo os custos de implantação, capital de giro necessário, o tempo de retorno de capital investido bem como a rentabilidade e lucratividade do negócio franqueado.

A empresa Arena Baby de Santo André que atua no segmento de vendas de roupas para bebês, está em processo de franqueabilidade e sua Unidade Piloto é na cidade de Mauá na região da grande São Paulo. Abaixo temos uma foto desta unidade.

Figura 5 - Arena Baby Mauá



Fonte: Arena Baby, 2017.

O papel da unidade piloto é fundamental, onde praticamente a mesma testará inclusive até novas estratégias.

## 2.28 Unidades Próprias

A abertura de unidades próprias se justifica, pois a expertise adquirida ao longo do tempo possuirá maior embasamento para sua expansão. Unidades próprias também servirão de teste para que a franqueadora avalie o mercado, e sua atuação com relação a reação das estratégias elaboradas, conhecendo a demanda e a oferta dos mesmos.

Tem sido muito utilizado como estratégia de internacionalização da marca, uma vez que permitira controle sobre sua expansão e mercado.

É totalmente devido o cuidado para que estas unidades não tenham conflitos com unidades franqueadas. As definições de geografia, preços, produtos devem ser iguais e respeitadas para não gerar conflitos na rede.

## 2.29 Requisitos básicos para expansão.

Ao ingressar no modelo de franquias como canal de distribuição é altamente recomendado que se análise o seu perfil como empresário e verifiquei se seu negócio atende a requisitos mínimos como:

Ter capital para investimento, ou seja, não depender de vendas de unidades bem como retorno sobre as vendas.

Viabilidade econômico-financeira para que o franqueado tenha retorno sobre o seu capital investido com prazos e os valores com a média de mercado.

### **2.30 Critérios para elaboração do plano de expansão**

Não existe uma estratégia correta para expansão. Isso dependerá do planejamento estratégico e viabilidade financeira para fazer. Ou seja, pode-se começar por uma região, mas também pode ser um plano mais agressivo contemplando todo um país.

Ao definir o modelo de expansão, devem ser considerados os tipos de franquias, se será unitária ou se pretende entregar territórios para que se desenvolva através de subfranqueadores.

### **2.31 O Papel do Master franqueado**

Algumas redes recorrem à operação via máster franqueado em situações de internacionalização ou quando temos territórios grandes. Este modelo é altamente ágil uma vez que a franqueadora não teria condições com alta eficiência para gerir a rede a ser implantada naquela localidade.

O Master franqueado também paga uma taxa de franquia maior que uma unidade e também pode receber de suas sub franquias um percentual da taxa de franquia. Ela terá a responsabilidade de assinar novos contratos, treinar, capacitar, bem como fazer toda a gestão que em tese seria realizado pela franqueadora.

Este modelo traz agilidade na expansão da marca, mas é muito importante escolher criteriosamente o máster franqueado uma vez que ele deve ter perfil adequado, capacidade financeira e de gestão para que esta estratégia seja de sucesso.

### **2.32 Crescimento em espiral.**

Devido ao alto custo de operação e apoio aos franqueados, é recomendável que o crescimento no início de qualquer operação de franchising seja de forma gradual onde as primeiras unidades estejam de preferência próximas à franqueadora.

A essa expansão damos o nome de crescimento em espiral onde se atua com os franqueados na mesma região, assim ao estar com a marca fortalecida pode-se ampliar a sua atuação e expansão.

Crescendo desta maneira, as estratégias de marketing são menos onerosas. O acompanhamento e gestão dos padrões exigidos também são monitorados por perto existe ainda a vantagem de conhecer o mercado local.

### **2.33 O Marketing e o plano de expansão**

O trabalho de marketing no modelo de franchising é fundamental para que o crescimento em espiral tenha sua expansão bem consolidada.

Sempre procuramos algumas respostas para perguntas como atrair o franqueado com o perfil para a franquia? Ou Quais canais de distribuição à comunicação devem utilizar? E também quais ações com melhor custo benefício serão utilizadas para o plano de expansão.

Tudo isto é escopo da área de Marketing que cuidará da participação em eventos, elaboração e atualização de uma base de dados de cadastros recebida via web, assessoria de imprensa e publicação em mídia impressa e eletrônica, além da divulgação nas unidades da franquia.

O marketing servirá nesse processo de grande apoiador na captação de novas franquias, mas também tem papel fundamental de comunicar todos os benefícios da marca e que eles sejam na prática existentes, evitando e minimizando assim conflitos entre a relação da franquia com o franqueado.

### **2.34 Plano de Marketing**

É importante para um plano de marketing que o franqueado esteja altamente envolvido, comunicando de forma clara e quais são os objetivos de toda e qualquer ação. Este engajamento é fundamental uma vez que muitos franqueados ao não entender essa comunicação podem prejudicar o desempenho de sua empresa.

Em sua elaboração é muito importante estar muito alinhado com o a visão da franquia.

Uma vez que estas ações são geradas pelo fundo de propaganda, a opinião e participação do franqueado se faz importante para que o mesmo tenha efetividade e motive a todos.

A solução desejada para isso é a formação de um conselho formado por franquias que podem operar de forma consultiva e não deliberativa.

### **2.35 Seleção de Franqueados**

Este é um ponto extremamente importante para a aquisição de uma franquia. Existem, portanto requisitos importantes como a capacidade financeira, perfil entre outros que abordaremos em seguida.

Muitos franqueados ao adquirirem uma franquia, pensam em delegar as funções, e justamente é aí em que a COF deve ser muito clara e esclarecer o quanto a presença do franqueado é fundamental para o negócio.

Existem micro franquias onde ao terceirizar uma função, por exemplo, como a de gerente se inviabiliza financeiramente a mesma, pois às vezes está condicionado o ganho real com um quadro de funcionários reduzido ou até mesmo o dono somente a frente do negócio.

A avaliação dos candidatos será através de entrevistas, questionários ou outras que a franqueadora tenha condição de utilizar.

### **2.36 Qual o perfil do franqueado ideal**

O perfil mais adequado a sua franquia é aquele que reúne maiores condições desejáveis para que possa fazer a gestão da franquia. Antes o critério financeiro era o mais importante, mas atualmente saber escolher o perfil correto será determinante para o sucesso da parceria.

Nem sempre ter experiência é o mais desejável, por isso a junção de competências como espírito empreendedor, disciplina, espírito de vitória, vontade de trabalhar e fazer a diferença são alguns dos requisitos para que se ache o perfil adequado.

Se há uma coisa que toda empresa franqueadora razoavelmente experiente reconhece é que nada adianta ter o melhor produto ou serviço, a melhor marca, a melhor equipe interna, os melhores manuais

e outras ferramentas de gestão e mais um monte de coisas, se não tem os franqueados certos operando cada um dos estabelecimentos que levam a sua marca na fachada. (CHERTO, 2006, p. 21).

Existem algumas franquias que exigem perfil bem específico como as franquias móveis que são de baixo custo, pois o franqueado não terá despesas fixas com o ponto comercial. Neste modelo de franquias é necessário um perfil muito próximo a um vendedor autônomo, pois será preciso ir atrás dos clientes, criar uma agenda de empresas, ter carro próprio e vender seus produtos e serviços.

Uma destas empresas é a Tostare Café onde o empreendedor deve organizar eventos em empresas. Outra a atuar neste modelo móvel é a Auto Spa Express, um serviço de lavagem a seco de carros, atuando inclusive de forma sustentável, pois utiliza apenas 250 ml por lavagem.

Escolher um franqueado com perfil inadequado pode causar conflitos, exposição negativa a imagem da marca e até levar a rescisão de contrato.

## **2.37 A gestão de Franquias**

A gestão de franquias se dá por diversas áreas de suporte aos franqueados. Elas por sua vez apoiam e norteiam toda a cadeia de gerenciamento definindo passo a passo como a estrutura da franqueadora deve funcionar e toda a operacionalização das franquias.

## **2.38 O suporte operacional**

Uma das grandes vantagens percebidas pelos franqueados é o suporte operacional e não somente a marca ou fazer parte de uma rede de franquias de sucesso.

Por isso no início da operação, essa assessoria deve ser altamente presente, pois ela que apoiará na escolha do ponto, projeto arquitetônico, compra de equipamentos, recrutamento e seleção, transferência de know-how entre outras atividades importantes.

Esse suporte que em sua primeira fase é intenso deverá ser constante e sempre aperfeiçoado ao longo do contrato para que o franqueado não se sinta desamparado em momento algum.

## **2.39 A Atuação da Consultoria de campo**

O franqueado deve estar ciente que receberá visitas periódicas de um consultor de campo. Este possui um check-list de informações a serem conferidas. Sua função vai muito além da supervisão e auditoria, ele será responsável pela solução de conflitos e problemas enfrentados pelo franqueado no seu dia-dia. O consultor de campo deve ser visto como um elo de suporte a gestão entre franqueado e franqueadora.

O consultor de campo é um dos principais aliados para esta função. É ele quem ajudará no monitoramento e padrão que a franquia deve seguir bem como apoiará o empresário nos quesitos, ações de marketing, gestão de pessoas, aspectos financeiros entre outros.

Ao fazer as visitas periódicas, seu papel é fazer um relatório indicando uma data para correção dos problemas apontados. Este relatório também deve conter as dificuldades enfrentadas pela franquia. Após este documento é assinado por ambas às partes e enviado a franqueadora.

## **2.40 Perfil e importância**

Seu papel é tão importante, pois existem situações onde os problemas ou ajustes não são relatados ao franqueador por parte do franqueado, sendo assim sua atitude pró ativa pode minimizar possíveis conflitos que surgiriam mais a frente.

A boa atuação deste consultor e seu nível de relacionamento serão fundamentais para o alcance dos resultados pela franquia e um grande nível de excelência. Por isso esse profissional deve ser altamente capacitado e com visão ampla sobre negócios e gestão de pessoas.

## **2.41 Estrutura interna para gestão de redes**

No início, quando houver um pequeno número de franqueados, a franqueadora pode trabalhar com uma equipe profissional reduzida e que tenha competências multidisciplinares.

Neste momento, mesmo que com poucos profissionais, a gestão da franqueadora deverá ter uma estrutura interna responsável pelas áreas de operações, marketing, vendas, administrativos e financeiros.

Abaixo temos um exemplo de organograma para uma franqueadora em estágio inicial que deverá estar bem estruturada.

Figura 6 - Organograma Franqueadora



Fonte: Cherto, 2017.

Ter um sistema de franquias exige diversos serviços presenciais ou à distância. Ele pode ser realizado pelo franqueador e por funcionários que atuem na própria unidade da franquia aumentando a estrutura interna conforme o crescimento das franqueadas.

## 2.42 O sistema operacional de rede

O sistema operacional é responsável por toda a parte de administração de compra e venda de insumos, produtos, serviços e equipamentos.

Este sistema deve ser muito sólido uma vez que envolverá toda a cadeia de distribuição permitindo rentabilização a franqueadora e franquia.

Um sistema operacional bem definido possuiu diversos serviços como, análise do ponto, abertura da empresa, treinamento pré-operacional, assistência para inauguração da unidade, suporte e gestão permanente durante a vigência do contrato.

## **2.43 Logística de Distribuição**

Este é um processo importantíssimo e um dos fatores críticos de sucesso, pois impacta diretamente nos preços dos produtos e na confiabilidade quando aos suprimentos dos estoques nas unidades franqueadas.

O desafio é enorme neste caso, e uma distribuição sem eficiência e eficácia pode inclusive inviabilizar o modelo de negócio. Portanto o nível do serviço logístico deve ser alto para que cada franquia tenha com o máximo de qualidade da gestão e recursos de seus produtos.

## **2.44 Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é ponto fundamental para uma boa gestão aos franqueados.

Conflitos ocasionalmente sempre acontecem e aí que nascem também diversas oportunidades para crescimento.

O franqueador precisará sempre exercer sua liderança diante aos franqueados e a apesar da expansão conforme o tempo será necessário que todos os seus consultores de campo mantenham presença firme nas diretrizes sobre negócio.

O fato de pertencer a uma rede de franquias pode gerar por parte do franqueado uma postura de querer resolver tudo sozinho ou sem consultar a franqueadora. Cabe nesse modelo à franqueadora junto aos seus consultores de campo identificar necessidades, antecipar possíveis conflitos atuando de forma pró-ativa para estabelecer sucesso nas expectativas do franqueado.

## **2.45 Os Manuais, sua importância e aplicabilidade.**

Como um dos principais conceitos de franchising é a transmissão de know-how, essa informação deve estar registrada em manuais que permitam constante treinamento e que possam capacitar o franqueado.

Nele contém todo o detalhamento do projeto arquitetônico e comunicação visual, será mapeados os processos, definido a gestão, treinamento e toda a gestão de padronização.

Abaixo temos uma figura que demonstra o manual de identidade visual da utilizado pela Yázigí

Figura 7 - Manual de identidade Visual da Yázigí



Fonte: Site Google, 2017.

Toda franquia deve ter em seu manual, diversas informações como orientações sobre a gestão, normas, procedimentos, marketing, vendas e demais atividades importantes definidas pela franquia.

Deve ser considerada a aplicabilidade e praticidade para que ele obtenha sucesso e não se perca o padrão. Para isto este material deve ser atualizado constantemente e a disponibilização do mesmo pode se dar por via eletrônica, através de vídeos ou conteúdos via internet. Adiante veremos alguns destes manuais.

### **2.45.1 Manual de implantação**

Este manual define todos os procedimentos operacionais para a inauguração da franquia. Ela vai abordar deste toda parte institucional da empresa, até qual conta corrente, contratação de seguros, comunicação arquitetônica, mobília, estoque inicial, critérios para recrutamento e seleção como também orientar ações de marketing locais a serem elaboradas.

Este manual tem o papel de nortear e organizar toda a estrutura da loja para que possa estar apta a ser aberta.

### **2.45.2 Manual operacional.**

O manual operacional tem sua importância, pois vai definir todos os processos operacionais da franquia. Ou seja, se refere a um passo a passo detalhado descrevendo o que o franqueado terá que fazer para executá-lo.

É nele que teremos as principais rotinas e atividades como métodos de produção, tempo de instalação e manuseio de equipamentos, embalagens e até conservação de produtos. Além disso, ele poderá conter aspectos referentes ao cumprimento de exigências legais e ambientais que são relativos à franquia.

### **2.45.3 Manual de marketing e vendas**

Quem adquire uma franquia, possui de alguma forma um espírito pró-ativo e empreendedor. Mas no caso do Manual de marketing, a franquia deve segui-lo rigorosamente.

Este manual deve conter toda a política de vendas, quais ações o franqueado pode adotar e executar, o perfil e a postura do funcionário de vendas, regras de pós-vendas e técnicas a serem utilizadas na condução com o atendimento ao cliente.

Nele também é definida a região e divisão de territórios para prospecção de novos clientes, vendas por telefone e mídias eletrônicas. E suma este material deve constar todos os processos que impactam diretamente no cliente para que o franqueado possa ter uma exposição positiva à assertiva de seu produto e marca.

### **2.45.4 Manual de administração e controle**

Este manual tem todo o conteúdo financeiro, contábil e administrativo para a franquia. Nele possui orientações de como preencher planilhas e relatórios fundamentais para a gestão da franquia. Hoje já se conta com sistemas informatizados que contemplam essas funcionalidades tornando a operação simplificada e transparente.

Ele também pode conter um capítulo a parte falando sobre gestão de pessoas, processos de recrutamento, perfil, funções e gestão da equipe.

### **2.45.5 Manual de Identidade Visual**

Este manual contempla minuciosamente como a marca da empresa deve ser utilizada, o projeto arquitetônico, e toda a identidade visual da loja.

As franquias devem ter uma comunicação padronizada, mas o manual não se preocupa apenas com questões estéticas, ele também direciona qual deve ser o posicionamento da marca e como ela deve ser percebida.

### **2.46 Disponibilização e atualização de informações**

Um das grandes primícias do franchising é a transferência de Know-how e isto se dá de diversas maneiras e num processo que deve ser contínuo.

A troca de informações entre a rede deve ser com segurança e agilidade. Portanto se faz necessário um sistema operacional interligado para que haja eficiência na comunicação de informações.

Isto permitirá que rede se comunique de forma eficaz e também esteja alinhado com o mercado.

### **2.47 Planos de treinamentos**

O treinamento inicial é a fase que existe um conteúdo maior e mais abrangente onde a franqueadora abordará a cultura da empresa, a operação de forma detalhada, rotinas, procedimentos entre outros.

Para que tenha ganhos em longo prazo, treinamento e capacitação devem ser constantes para toda a rede. O plano de treinamento tem como objetivo principal capacitar o empresário para a gestão operacional da franquia, sendo assim ele um multiplicador deste para manter os processos.

A responsabilidade do treinamento é total da franqueadora, e ele não pode se restringir ao treinamento inicial. Ao longo de todo o período, é importante fazer reciclagens de assuntos importantes, falar sobre novos produtos bem como reforçar todo e qualquer assunto pertinente a operação do negócio.

## **2.48 Transmitindo a cultura da franquia**

A transmissão da cultura também ocorre no treinamento inicial. Nesta fase são colocados todos os aspectos de valores e princípios da marca. Para que isto ocorra, a cultura deve ser colocada com muita clareza, liderança e coerência, pois só assim a franquia comprará a ideia e será mais um braço de disseminação desta cultura.

## **2.49 Treinamento e motivação de equipes**

Para que se tenha um nível de excelência, as franqueadoras precisam capacitar suas próprias equipes, franqueados e seus colaboradores.

O investimento em treinamento deve ser constante e envolve valores de investimentos consideráveis. Resultado disso leva a empresa a obter maior eficiência, pois esta constantemente avaliando o mercado, inovando e analisando tendências.

Além disso, também prepara os colaboradores a desenvolverem competências, motivando-os a fazerem seu trabalho de forma segura e com produtividade.

## **2.50 Canais de relacionamento**

O relacionamento entre franqueados e franqueadores é primordial para a obtenção de sucesso e uma relação boa e duradoura entre ambos.

Para isto existem diversos meios para manter o relacionamento como, extranet, e-mails, mídias sociais, consultoria de campo, reuniões do conselho consultivo e convenções anuais.

Essas ferramentas com certeza ajudaram a manter o relacionamento num nível maior com a rede, mas é primordial a monitoria com constantes feedbacks para que os franqueados se sintam assistidos e tenha sua voz garantida dentro do grupo.

A comunicação deve ser constante entre franqueado e franqueadora para que a mesma não se sinta isolada gerando grande empatia e confiabilidade na gestão da franqueadora.

## **2.51 Gestão do Fundo de Propaganda**

Uma grande vantagem do sistema de franquias é a possibilidade de dividirem os custos de propaganda e de marketing com os demais franqueados. A gestão deste investimento deve ser realizada de modo organizado e transparente para que não se gere conflitos entre a rede.

O pagamento pode ser dar de forma mensal e pode ser feito em conta da franqueadora ou mesmo conta individual para este fundo.

De forma geral, todos os franqueados que integram uma determinada rede contribuem mensalmente para o fundo de marketing dessa rede com um valor definido no contrato de franquia. Pode ser um valor fixo ou um percentual das vendas, ou, ainda, um percentual das compras de produtos e insumos que o franqueado faz para seu estabelecimento. Isso varia de rede para rede. Mas a grande maioria das redes mantém um fundo desses. Algumas não tem fundo formal, mas centralizam os investimentos nas ações mais relevantes e coordenam todos os esforços de marketing de rede. (CHERTO, 2006, p. 55).

O McDonald's realiza uma campanha publicitária na televisão e rádio falando sobre promoções do dia. Por ser uma franquia, com apenas uma única mídia ela impacta todos os seus pontos de vendas.

Figura 8 - Promoção McDonald's



Fonte: Foto Google, 2017.

Já a CVC, maior empresa brasileira de turismo disponibiliza uma série de revistas falando dos destinos mais procurados da empresa.

Figura 9 - Revista da CVC de Circuitos Europeus



Fonte: Foto Google, 2017.

Estes são materiais e ações de publicidade oriundos do fundo de marketing que através de sua contribuição tem o papel de promover a empresa.

A transparência com o uso dos recursos é muito importante, onde inclusive fica a cargo da franqueadora prestar contas da utilização destas verbas de modo apropriado.

Para aumentar o nível de gestão é aconselhável que se forme um comitê formado pelos franqueados que terá caráter consultivo, cabendo a franqueadora a dar a última palavra.

## **2.52 Conselho de Franqueados**

Com o aumento da maturidade da rede de franquias, se torna cada vez mais importante ter um conselho de franqueados que irão discutir os principais assuntos como fundo de propaganda, ideias, problemas, lançamentos de novos produtos, mudanças administrativas que são de interesse para franqueadores e conseqüentemente para a franqueadora.

Criar este espaço é totalmente salutar, pois aumenta o engajamento da rede e também apoio a franqueadora a criar soluções mais rápidas.

## **2.53 Aspectos Legais do Franchising: A Lei 8955/94**

No início da década de 90, o franchising crescia muito mais que os índices da economia nacional, sendo extremamente necessária uma regulamentação deste mercado a fim de proteger a relação jurídica entre as partes e também trazerem mais segurança operacional para ambas.

De acordo com o artigo 2 da lei 8955/94, franchising, chamado pela lei de franquia empresarial, “é o sistema pelo qual” um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

A lei foi elaborada com os moldes americanos sendo que o principal alicerce está nas apresentações de informações através do documento chamado COF. Ou seja, a lei brasileira apenas aborda os deveres necessários do franqueador para transmitir informações importantes sobre o negócio antes da assinatura do contrato, não contendo aspectos legais após assinatura do mesmo e em sua vigência.

## **2.54 Pré- contrato e contrato**

A lei 8955/94 é observada no meio jurídico como omissa em relação ao contrato de franquia uma vez está sedimentado que o contrato de franquia deve seguir os princípios gerais do Direito Civil, servindo apenas estes parâmetros para análise, elaboração e interpretação do contrato.

Portanto entre as partes deve-se honrar o princípio da boa fé e a função social do contrato, devendo assim ambos obedecer ao contrato. Nos anexos teremos um modelo de contrato com seus principais pontos a serem abordados.

## **2.55 A Circular de Ofertas de Franquia (COF)**

A Circular de Oferta de Franquia é um dos documentos mais importantes na relação entre Franqueador e franqueado. Ele deve ser elaborado de forma clara e objetiva contendo informações importantes e vitais sobre o negócio, assim o candidato pode avaliar com muita clareza sobre o plano de negócios da empresa.

Ela contém exigências previstas na lei 8955/94, a COF é considerada um instrumento judicial importante em casos de litígio entre as partes.

Por isso Para a formatação da COF, a franqueadora precisará de um advogado especialista em Franchising para redigir os documentos legais da franquia.

A lei de franquias é muito clara com as informações que devem conter neste documento como balanços financeiros, valores de taxas, investimento inicial, layout, suporte oferecido pela franqueadora entre outros.

A seu favor, a COF contém todas as informações sobre a franqueadora e assim se pode utiliza lá para mostrar que não houve omissão nas informações.

Já em contra partida, há casos em que franqueados podem pedir a anulação do contrato por acharem que não estão descritas informações imprescindíveis.

A lei é extremamente protetora com entrantes no mercado e obriga que a COF deva ser entregue com 10 dias de antecedência a assinatura do contrato ou o pé contrato de franquia sendo fator preponderante para realização do negócio entre as partes.

A falta deste procedimento pode gerar a anulabilidade do contrato acarretando ao franqueador que devolva todo o capital investido pelo candidato a franquia.

## **2.56 Prazo de entrega**

Os legisladores ao elaborar o texto lei, foram muito criteriosos no resguardo ao franqueado uma vez que o mesmo deve conhecer detalhadamente o modelo de negócio antes da assinatura do contrato ou até mesmo o pagamento de qualquer taxa.

Caso haja o descumprimento do prazo de entrega de até 10 dias antes da assinatura do contrato, o mesmo pode ser anulado e até mesmo a devolução de todas as taxas pagas.

Quando ocorre este tipo de situação de divergência a credibilidade da marca é altamente afetada podendo gerar até imprevistos com o plano de expansão da franquia.

Por isso esse período de 10 dias serve para que o candidato analise a empresa, possa contratar um advogado para que verifique o documento e até ver junto a um consultor de franchising que analise os balanços fornecidos bem como todo o modelo de negócio em que fará parte.

## **2.57 Franquia X Licenciamento**

É muito importante entender as diferenças entre estes dois modelos de contratos.

Existe uma grande diferença entre licença de uso da marca e franchising. A licença de uso apenas permite que o terceiro explore sua marca, já o Franchising é obrigatória à transferência de know-how, onde existe toda uma padronização de métodos e procedimentos a serem cumpridos.

O contrato de licenciamento para constituir validade deve ser averbado e registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial o INPI. Nas franquias a averbação não é obrigatória sendo somente exigido para contratos de franqueadoras localizadas no exterior.

O contrato de franquia é muito mais complexo em relação ao de licenciamento. Nele existe uma série de direitos e obrigações entre as partes e que permite ao franqueado replicar o seu modelo de negócio.

Por isso empresas de licenciamento ou de franquias deve saber claramente o papel de cada contrato, se vai utilizar um contrato de simples licenciamento ou um contrato mais amplo de franquias onde existe toda a formatação de um modelo de negócio, exploração comercial da marca bem como a transferência de know-how.

## **2.58 Território - Limite, preferência e exclusividade.**

Existem vários aspectos importantes no sistema de franquias e um deles é o estabelecimento dos territórios de atuação de cada unidade e da franqueadora. Devem ser definidos os limites, preferências e até a exclusividade sobre eles.

Um território pode ser desde um quiosque até uma região. Para se chegar a um modelo ideal de unidades concentradas ou pulverizadas em diversos franqueados, deve-se estudar a localidade, região e proximidade com a franqueadora. Há regiões que tem alto potencial para diversos franqueados com o perfil ideal assim haverá menor concentração de contratos nas mãos de um franqueado.

Porém a outras condições onde se a região é afastada da franqueadora, pode-se manter um máster franqueado para que cuide da área tendo uma gestão com visão ampliada da região.

## **2.59 Cláusulas de confidencialidade**

Como a COF possuiu dados completos de todo o modelo de negócio, como balanços financeiros e outras informações importantes sobre a franquia, deve ser entregue antes da COF um termo impresso que deve ser assinado. Este termo se refere à confidencialidade e serve para garantir e resguardar todo o sigilo empresarial do negócio.

## **2.60 Cláusulas de não concorrência**

Existem diversas cláusulas que a lei de franchising não determina que haja no contrato padrão. Esta cláusula visa resguardar a franqueadora, caso haja uma investida por parte da concorrência no ponto de venda ou para o franqueado.

Este é uma delas, a cláusula de não concorrência.

Ela deverá definir o prazo de não concorrência, ou seja, estipular um tempo ou anos com o limite Máximo de cinco. O não cumprimento deste item pode levar a rescisão do contrato bem como ressarcimento por perdas de danos morais, materiais e a imagem da marca.

## **2.61 Linhas de Financiamento**

Com o crescimento forte deste mercado e consolidação desta prática, o setor se tornou algo muito importante para muitas entidades financeiras como bancos e agências de fomento, que passaram a oferecer linhas de créditos especiais e próprias para este modelo de negócio.

Além destas linhas de financiamento e créditos, como antecipação de recebíveis ou capital de giro, foi criada uma série de produtos financeiros para as franquias.

Uma delas é o crédito para compras de estoque dos produtos fornecidos pelo franqueador, financiamento para abertura, implantação e modernização da unidade, além de linhas para que os franqueadores invistam na expansão de suas redes.

O BNDES é um importante parceiro como fomentador financeiro deste modelo de negócio, tendo diversos produtos como cartões que permitem compra de máquinas e equipamentos. É Recomendável que o franqueador utilize recursos próprios para sua gestão, fazendo uso deste aporte financeiro somente se houver necessidade.

## **2.62 Vínculo Empregatício e franquias**

O legislador é claro enquanto ao vínculo empregatício entre partes, uma vez que o uso é dado para exploração de direito de marca/patente a relação entre ambos não existe uma vez que são empresas autônomas e independentes entre si.

## **2.63 Sucessão de Franquias.**

Como o perfil do franqueado é determinante no sucesso do negócio, somente a franqueadora em casos de situações sucessórias pode aprovar o perfil de uma futura aquisição por terceiros.

### **3. A EMPRESA DE TURISMO VAI VOANDO**

A Vai Voando é atualmente a primeira e maior rede de agências de viagens voltada às classes populares do país, ou seja sua principal atuação se dá junto às classes C e D. Neste capítulo iremos abordar sobre os dados do setor aéreo, indicadores e conhecer sobre a empresa.

#### **3.1 O modal aéreo, os dados do setor e a Vai Voando.**

No ano de criação do modelo de negócio que se deu em 2009 o país tinha uma população de 193,5 milhões de pessoas, mas apenas 6,5% desta população tinham acesso a esse tipo de transporte, representando 12 milhões de passageiros.

Eram 60 milhões de trechos por ano que perfaziam um mercado de R\$ 25 bilhões, sendo 75% dessas viagens de caráter corporativo. Atualmente temos um cenário com grandes oportunidades e que apresenta evolução para o modal aéreo.

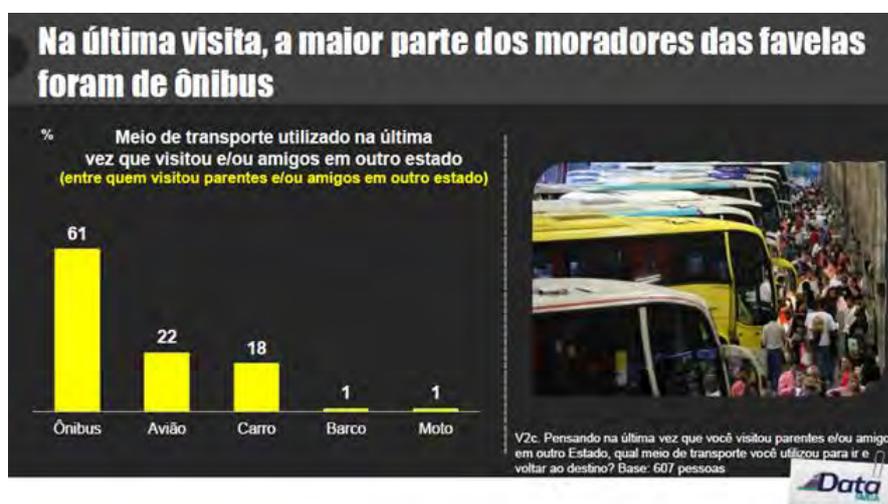
Em 2010 o modal aéreo se tornou o principal meio de transporte utilizado pelos passageiros nas viagens interestaduais com distâncias superiores a 75 km em comparação com o modal rodoviário. Há 10 anos quando comparamos a participação de mercado, o aéreo era de 34,8% versus 65,20% para o modal rodoviário. Nos últimos seis anos o modal aéreo vem aumentando sua gradativamente sua participação.

Em 2013 foi realizada pelo Data Favela que é o primeiro instituto de pesquisas focado na realidade das favelas brasileiras, um estudo sobre o comportamento e consumo dos moradores dessas comunidades.

O estudo apontou que o Brasil tem 11,7 milhões de pessoas morando em favelas. Ou seja, se as favelas brasileiras formassem um estado seria o 5º maior estado brasileiro em população.

Abaixo temos uma tabela onde relata sobre a última visita dos moradores das favelas para outro estado.

Tabela 11 - Meio de transporte utilizado



Fonte: Data Favela, 2013.

Na tabela número 12 é demonstrado a intenção de viajar de avião pelos moradores de favelas em comparação com o público em geral.

Tabela 12 - Intenção de viajar dos moradores de favelas



Fonte: Data Favela, 2013.

Nesta tabela vemos que 67% dos moradores de favela preferem viajar de avião.

Tabela 13 - Meio de transporte em que prefere voar



Fonte: Data Favela, 2013.

### 3.2 Os números atuais

No último anuário da Anac em 2015 o Brasil registrou seu recorde e com isso o maior número de passageiros transportados na aviação brasileira. O anuário aponta que 117 milhões de passageiros foram transportados no modal aéreo por empresas

brasileiras e também estrangeiras. Deste total 96,2 milhões foram transportados em voos domésticos e 21,6 milhões em voos internacionais. Com estes resultados, o setor registrou 63 milhões de novos passageiros incluídos nos últimos 10 anos.

No ano de 2015 a alta foi de 0,8%, sendo 0,5% de passageiros internacionais e 0,3 de passageiros domésticos, quando comparamos com 2014. Se comparamos com 2006, houve um aumento de 118% no número total de passageiros.

Em 2015 a tarifa média doméstica real foi de R\$ 334,50 e o valor médio do quilometro voado por passageiro (Yield Tarifa aéreo Médio Domestico real) registrou queda real de 11,7% na comparação com o ano de 2014. Neste ano também, de cada 100 assentos comercializados em voos nacionais ao público adulto em geral, 11 foram vendidos com tarifas inferiores a R\$ 100,00, tendo a maioria 57,5% comercializada com valores abaixo de R\$ 300,00. As tarifas acima de R\$ 1.500,00 representaram 0,6% das vendas no ano.

Portanto os dados de 2015 apontam que este modal continua sendo o principal meio de transporte utilizado nas viagens interestaduais com distância superior a 75 km. Sua participação em 2015 foi de 65% versus 35% para o rodoviário.

### **3.3 A intenção de viagem**

O avião está na preferência de 50% dos brasileiros, isso explica o crescimento constante. Em junho de 2015 o Ministério do Turismo, registrou o maior índice de intenção de viagem para os destinos nacionais. A pesquisa apontou que 73% dos entrevistados pretendiam viajar até dezembro de 2015 para alguma cidade turística do Brasil. Um fator importante para considerar é a alta do dólar, os brasileiros estão explorando regiões dos próprios país para suas viagens.

De acordo com a última pesquisa do IBGE 68% da população brasileira pertence às classes sociais C e Dou seja as classes atendidas pela nossa empresa.

Isso demonstra um grande mercado a ser explorado na perspectiva do nosso negócio.

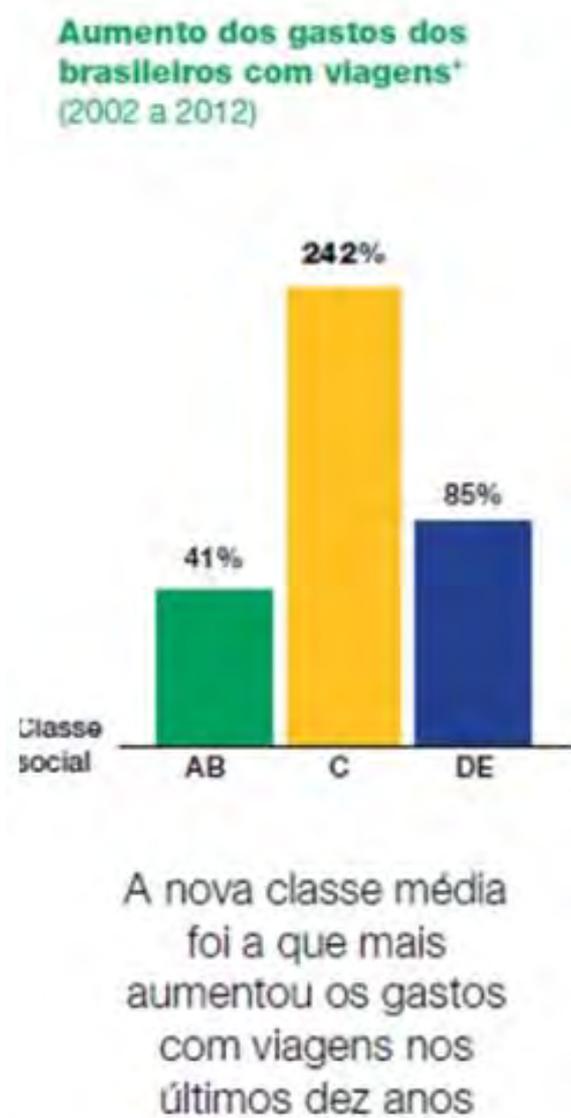
O Turismo movimenta cerca de 3,6% do PIB Brasileiro, e os motivos desse resultado acontecem em boa parte, ao surgimento de uma nova classe média no país, que incorporou mais de 30 milhões ao mercado consumidor.

Em um ano onde o Brasil enfrentou situações como: Crise econômica, alta do dólar, inflação, aumento do índice de desemprego, aumento de impostos, e tarifas,

além do racionamento de água e apagões. O cenário era desafiador para o turismo, mas para muitos brasileiros foi um ano de realização. Cerca de 30 milhões atravessaram as nuvens pela primeira vez. Essa realização só foi possível pelo aumento do poder de compra o maior desde 1995.

Está tabela abaixo mostra o aumento de gastos por classe social dos brasileiros com viagens entre 2002 e 2012. Fica claro o grande aumento e representatividade da classe C com 242% nos últimos 10 anos. Reparamos que a classe social A/B foi a que menos aumentou seus gastos com viagem ficando apenas com 41%.

Tabela 14 - Aumento dos gastos dos brasileiros com viagens

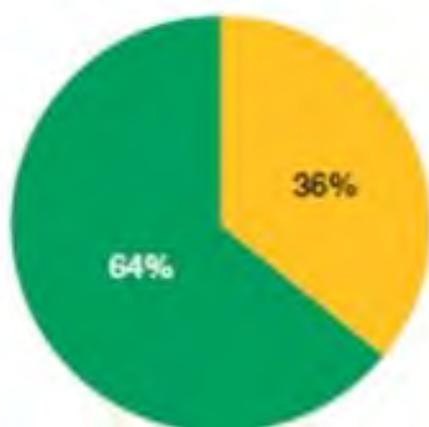


Fonte: Data Popular, 2013.

Abaixo temos um gráfico em pizza que mostra a distribuição de passageiros pela sua renda domiciliar mensal. Notamos que 64% dos passageiros possuem renda acima de 10 salários mínimos.

Tabela 15 - Distribuição de Passageiros conforme renda domiciliar mensal

### Distribuição de passageiros\* conforme renda domiciliar mensal



Até 10 salários mínimos

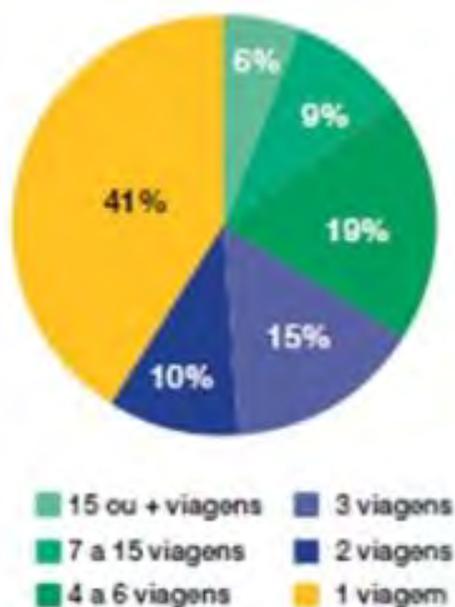
Acima de 10 salários mínimos

36% do total de passageiros das companhias brasileiras é da classe média

Fonte: BNDES, 2010.

Temos também outro gráfico em pizza mostrando a frequência anual de viagens. Vemos que 41% perfazem apenas 1 viagem, ficando claro o potencial deste mercado e consumo do modal.

Tabela 16 - Frequência anual de viagens

**Frequência anual de viagens\***  
(% de passageiros únicos)

O alto percentual de passageiros voando pela primeira vez reforça a tendência à democratização

Fonte: BNDES, 2010.

Na tabela 17 temos uma comparação entre os principais mercados e a quantidade de passageiros transportados por estes países. Nota-se que o Brasil está na 3º colocação.

Tabela 17 - Mercado doméstico do Brasil X Mundo



Fonte: OACI, 2013

### 3.4 A Vai Voando e sua História

Em 2009 três empreendedores junto ao grupo Gapnet tiveram a idéia inovadora de trabalhar com a venda de passagens aéreas de um jeito diferente do mercado tradicional e para um público específico.

Por morar longe de sua família, os imigrantes precisavam viajar e para isso enfrentavam várias horas dentro do ônibus, mesmo com o custo sendo equivalente ao de uma passagem de avião.

Ao mesmo tempo em que as pessoas realizavam viagens de longa distância utilizando o transporte rodoviário, as companhias aéreas enfrentavam dificuldades para ocupar os assentos de alguns voos em determinados dias e horários.

Começava aí por parte da Vai Voando a formação de parcerias estratégicas com as principais companhias aéreas nacionais.

A Webjet Linhas Aéreas foi a primeira que acreditou e viabilizou o nosso objetivo de negócio, migrando os passageiros que realizavam viagem de longa distância pelo transporte rodoviário.

E assim nascia a Vai Voando, a primeira e maior rede de agências de viagens voltada as classes populares.

Um acontecimento importante ocorreu em dezembro de 2015, a fusão entre os grupos Flytour e Gapnet e assim a Vai Voando tornou-se uma empresa pertencente ao segundo maior grupo de turismo do país.

### **3.5 Composto de Marketing**

Em seguida Iremos abordar sobre produto/serviço, preços, pontos de vendas e a promoção, fazendo assim uma análise completa sobre o composto de marketing da Vai Voando.

#### **3.5.1 Produto e Serviço**

A Vai Voando trabalha com o sistema de vendas pré-paga, em que o cliente se programa para adquirir suas passagens sem os custos financeiros e as exigências burocráticas de um financiamento convencional.

Para que o cliente consiga realizar sua compra por essa vantagem ofertada pela Vai Voando, ele pode escolher fazer o pagamento em boleto, cartão de crédito ou cartão de débito.

Na opção boleto o sistema disponibiliza automaticamente quantas parcelas o cliente pode realizar o pagamento, o que varia conforme a data de viagem.

No cartão de crédito o cliente tem três opções.

POS (Post Office Service) – Este a agência envia a documentação do cliente para a central de relacionamento e a transação do cartão é digitada através de uma maquineta.

Pinpad: Maquineta disponibilizada no ponto de venda onde a transação é realizada de modo presencial. Nesta maquineta também é aceito a opção débito.

Bcash: Um modelo de pagamento virtual. Está modalidade possui juros e tem o prazo para confirmação da transação de até 72 horas.

Os principais benefícios que são proporcionados são:

- ✓ Em até 12 vezes sem juros no carnê
- ✓ Em até 10 vezes sem juros no cartão de crédito.
- ✓ Sem consulta ao SPC e SERASA
- ✓ Sem Comprovação de renda
- ✓ Sem conta em banco

### 3.5.1.2 A Marca

A nossa marca foi criada com o desejo de transmitir aos nossos clientes o desejo de viajar e reencontrar seus familiares.

A proposta da Vai Voando é de “dar asas para quem quer voar”. Possibilitar a todas as pessoas, independentemente de poder aquisitivo ou a outras limitações a realização do sonho de ir voando conhecer novos lugares, rever familiares, ser feliz. E é o que deve estar expresso em sua identidade visual.

O design da marca Vai Voando parte de um símbolo que representa a capacidade de voar: as asas. Os dois “V” sugerem asas “enflechadas” no formato de delta que, além de voo, denotam velocidade.

Como as companhias aéreas adotam cores como elemento primário de identificação, a Vai Voando, por ser um canal de acesso a todas elas, apresenta-se com todas as cores.

A marca é complementada pelo Lettering “Vai Voando”. Na figura 10 temos o logotipo da empresa.

Figura 10 - Logotipo



Fonte: Vai Voando, 2016.

Abaixo logotipo com a assinatura da empresa, designando o ramo de atividade.

Figura 11 - Logotipo com assinatura



Fonte: Vai Voando, 2016.

Em seguida temos a marca, apenas os dois “V’s”.

Figura 12 - A Marca



Fonte: Vai Voando, 2016

Na figura 13 mostramos o design da marca e o que o símbolo representa.

Figura 13 - Design da marca



Fonte: Vai Voando, 2016

Na próxima figura falamos sobre a inspiração do design da marca que é inspirada nas asas do avião.

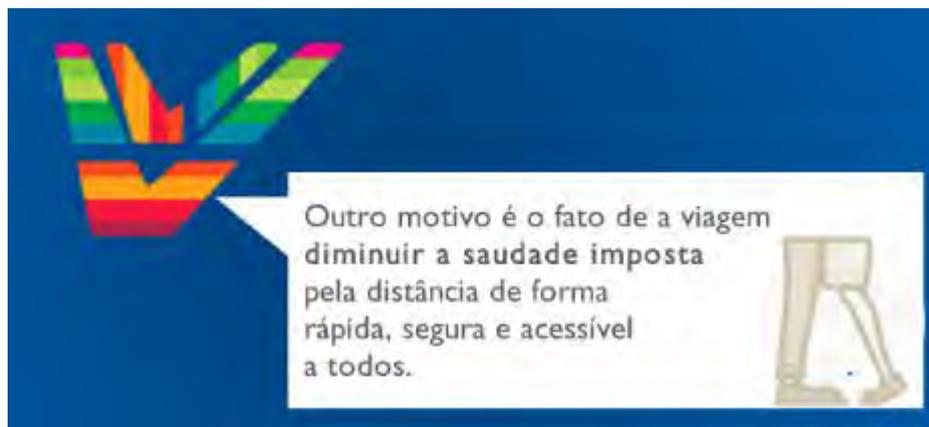
Figura 14 - Inspiração design da marca



Fonte: Vai Voando, 2016

Abaixo é explicado o apelo emocional que a marca possuiu, matando a saudade imposta pela distância.

Figura 15 - Motivos design da marca



Fonte: Vai Voando, 2016.

Na figura 16 falamos sobre as cores da empresa, que dá sentido de inclusão e relacionamento com as companhias aéreas.

Figura 16 - As cores do design da marca



Fonte: Vai Voando, 2016.

### 3.5.2 Preço

Voos levantavam com assentos vazios, menos de 6% da população viajava de avião e 75% destas viagens era de caráter corporativo viajadas por executivos a trabalho. As classes C e D aumentavam significativamente seu poder de consumo onde

grande parte destes públicos reside em periferias distantes de sua região de origem, motivo que sempre levou a atravessar o país em longas e cansativas viagens de ônibus para rever a família e a terra natal.

Com um plano de negócios bem definido, o modelo foi viabilizado através de parcerias com as principais companhias aéreas, a Vai Voando conseguiu um preço que fosse equivalente ao de ônibus para que então este consumidor tivesse acesso ao transporte aéreo.

Abaixo temos um comparativo de preços entre ônibus e avião, nele fica claro os benefícios de voar de avião.

Figura 17 - Comparativo de Preços

ORIGEM	DESTINO	ÔNIBUS		VAI VOANDO	
		TEMPO DE VIAGEM	VALOR DA PASSAGEM	TEMPO DE VIAGEM	VALOR DA PASSAGEM
SÃO PAULO (GUARULHOS)	SALVADOR	31H	R\$ 267	2H 15	12 X R\$ 26,86
RIO DE JANEIRO (GALEÃO)	RECIFE	36H	R\$ 333	3H 50	12 X R\$ 38,92
RECIFE	BRASILIA	35H	R\$ 310	2H 35	12 X R\$ 34,99

Fonte: Anuário Vai Voando, 2016

### 3.5.3 Ponto de vendas

A Vai Voando possui revendedores que atuam de diversas formas. Por ter um modelo híbrido cada um possui uma característica os quais vamos abordar em seguida.

Home Office – Atuam em casa e tem a Vai Voando como complemento de renda não sendo seu ramo de atividade principal. Este por sua vez, pode ser um corretor de seguros, um funcionário público ou até mesmo um profissional que esteja desempregado no momento.

Lojas Corner – A característica principal destes são empreendedores que vendem produtos ou serviços diversos e tem a venda de passagens com produto agregador em seu ponto de venda.

Agências de Viagens – Estas são de fato agências de viagens exclusivamente voltadas para produtos do turismo e que tem diversos fornecedores desde Cruzeiros,

passagens áreas e rodoviárias. Apesar de não serem exclusivos, algumas destas agências tem o produto Vai Voando como carro chefe e até utilizam uma comunicação visual da marca no seu ponto de venda.

O perfil destes parceiros em sua grande maioria são empreendedores moradores e localizados em suas comunidades ou centros urbanos populares. Sua origem também tem grande relação com a localidade e perfil do público das classes C e D.

Hoje qualquer pessoa pode se tornar um parceiro da Vai Voando, basta ter empresa aberta ou ter um cadastro de MEI (Micro empreendedor individual). Ao passar pela avaliação da área de expansão estará apto a vender pelo nosso portal.

Atualmente a Vai Voando tem 412 agências parceiras no país. Possui atuação em todos os estados do Brasil, porém seus parceiros em sua grande maioria estão concentrados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Manaus.

Abaixo mostraremos algumas fotos de pontos de vendas. A primeira figura número 18 está situada na favela da Rocinha no Rio de Janeiro.

Figura 18 - VR Turismo, Rocinha-RJ



Fonte: Vai Voando 2016

Na figura 19 temos uma agência localizada na Zona Leste de São Paulo, em São Miguel Paulista.

Figura 19 - Nova Brasil, São Miguel Paulista- SP



Fonte: Vai Voando 2016

Abaixo uma agência na favela de Heliópolis, comunidade estimada com mais de 100 mil habitantes e com grande potencial de vendas.

Figura 20 - MAV Turismo - Heliópolis - SP



Fonte: Vai Voando 2016

Na figura 21 temos uma agência localizada no Rio de Janeiro na comunidade do Complexo da Maré, região marcada com inúmeros conflitos entre policiais e traficantes.

Figura 21 - Bacelar Turismo, Complexo da Maré – RJ



Fonte: Vai Voando 2016

Na figura 22 agência parceira na cidade de Porto Velho, região com grande perfil de atuação da Vai Voando.

Figura 22 - Encontrei sua Viagem – Porto Velho – RO



Fonte: Vai Voando 2016

Abaixo agência em Manaus. Este parceiro além de vender passagens aéreas também presta serviços em manutenção de aparelhos de informática.

Figura 23 - AG. Tech – Manaus - AM



Fonte: Vai Voando 2016

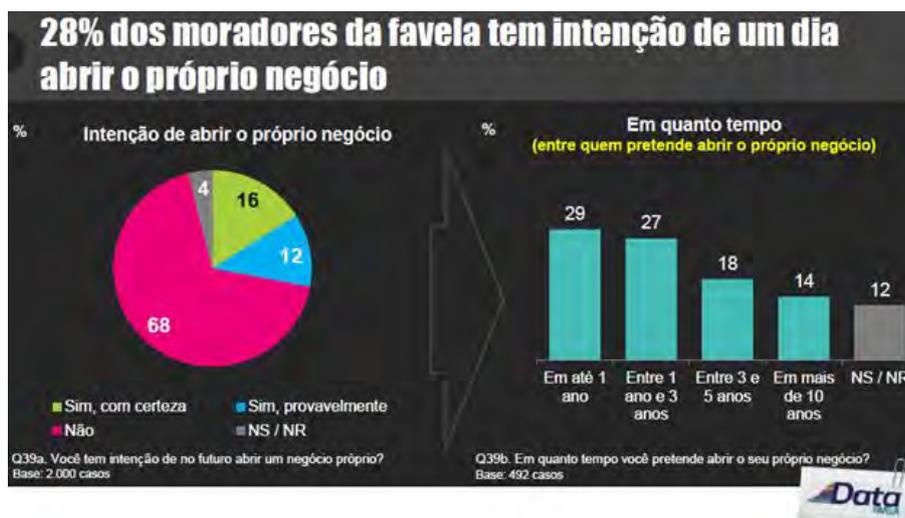
A Vai Voando possui uma parceria com a Cufa (Central Única das Favelas), organização brasileira coordenada por Celso Athayde, que promove ações nas áreas de educação, lazer, esportes e cultura é uma entidade parceira da Vai Voando desde 2013.

Com presença em todo território nacional, a Cufa promove através de suas lideranças locais, projetos de empreendedorismo para tornar o morador da favela um parceiro da Vai Voando. Este por sua vez deve buscar formalização através do MEI (Micro empreendedor individual). Desta forma está apto a se cadastrar e revender passagens junto a Vai Voando. Atualmente a CUFA possui mais de 130 parceiros cadastrados na Vai Voando.

Um dos projetos em curso da Favela Holding é a criação de um Shopping Center no Complexo do Alemão. O projeto está orçado em 22 milhões de reais, deve abrigar quinhentas lojas e gerar 6 mil empregos diretos e 4 mil indiretos. Pelo menos 60% das lojas serão comandadas por moradores locais. (MEIRELLES e ATHAYDE 2014, p. 68).

Abaixo temos informações relevantes sobre empreendedorismo nas favelas do Brasil, demonstrando o tamanho do potencial de parcerias que podem ser realizadas nestes locais. As informações fazem parte da pesquisa realizada pelo Data Favela.

Tabela 18 - Intenção de abertura de negócio próprio de moradores da favela



Fonte: Data Favela, 2013.

Na tabela a seguir temos a intenção de abertura de negócio próprio na favela, caracterizando o DNA empreendedor do morador local.

Tabela 19 - Intenção de abertura de negócio próprio na favela



Fonte: Data Favela, 2013.

Para parceiros que queiram identificar sua agência com o padrão de Comunicação Visual, nosso departamento de Marketing oferece a arte gratuitamente.

Figura 24 - Identificação da loja Vai Voando



Fonte: Vai Voando, 2016.

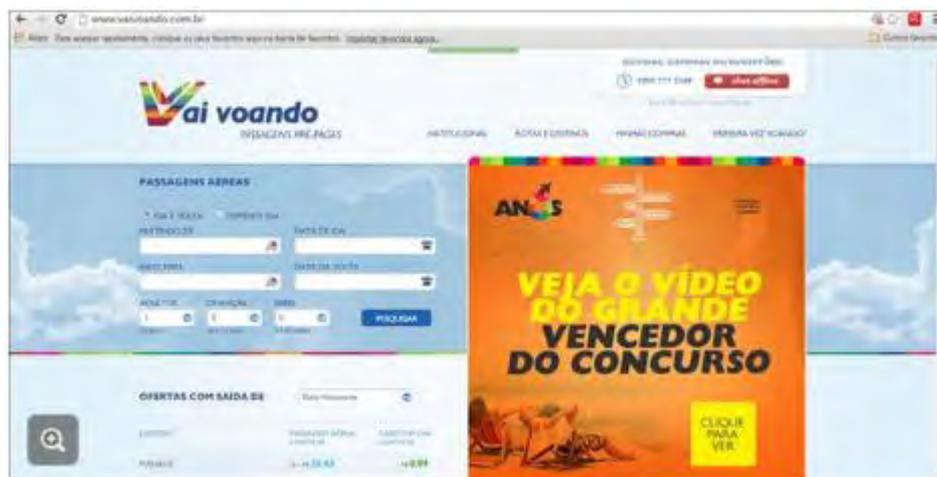
### 3.5.4 Promoção

A Vai Voando Trabalha no desenvolvimento de ações de relacionamento com clientes internos e externos (B2B, B2C) através de uma comunicação autoexplicativa que é específica do público da baixa renda.

Direciona promoção das agências para que a marca seja exposta de maneira ordeira, explora a arte de comunicar-se falando à linguagem que a audiência compreende, de forma estratégica, direciona o público a interpretação correta de toda mensagem recebida pelo cliente, parceiro ou fornecedor.

Em toda a comunicação é utilizada imagens emocionais (pessoas, famílias e paisagens) que fazem os sentimentos dos clientes serem aflorados, dessa maneira o mesmo se imagina com a família no destino desejado, além disso, também se utiliza de muitas cores para demonstrar diversidade e inclusão, e para romper barreiras e preconceitos utiliza em seus materiais pessoas de diversas raças e etnias, indo na contramão da comunicação do turismo tradicional. Os principais meios de publicidade e propaganda são: panfletagens, carro de som, rádios comunitárias, cavalete, redes sociais.

Figura 25 - Site institucional Vai Voando



Fonte: Site Vai Voando, 2016.

Na figura 26 mostramos o cavalete, muito utilizado nas ruas para informar sobre a proximidade com um ponto de venda.

Figura 26 - Cavalete



Fonte: Vai Voando, 2016.

Abaixo os banners da empresa, que servem para falar dos benefícios da empresa e ajudar na comunicação interior das lojas.

Figura 27 - Banner



Fonte: Vai Voando, 2016.

Na figura 28 temos um panfleto com promoções, material muito utilizado pelos revendedores para trazer clientes até as lojas.

Figura 28 - Panfleto



Fonte: Vai Voando, 2016.

O Face cover é também muito utilizado pelos parceiros para que possam fazer divulgações em redes sociais

Figura 29 - Face Cover



Fonte: Vai Voando, 2016.

O Facebook é utilizado pela Vai Voando principalmente para gerar proximidade e interação com os clientes. A estratégia adotada é o Marketing de Conteúdo onde trazemos informações relevantes para as pessoas, e não necessariamente oferecemos nosso produto. Dessa maneira as pessoas seguirão a marca primeiro por simpatizar, segundo lugar por gostar do conteúdo ofertado e terceiro por receberem alguma vantagem. Exemplo: são feitos desafios em transmissões ao vivo onde os participantes concorrem a prêmios.

Olhando por outra vertente também temos as páginas de parceiros que utilizam a rede para divulgar promoções para seus clientes e aumentar suas vendas. Alguns parceiros têm grande parte de suas vendas, concebidas através das redes sociais.

Figura 30 - Página Facebook



Fonte: Vai Voando, 2016.

### 3.5.4.2 Mídias

A Vai Voando ao longo de sua trajetória realizou diversas mídias em veículos importantes no país como a Globo, Record, Bandeirantes, revista exame entre outros. A última mídia de grande impacto foi no Programa Domingo Show da Rede Record apresentado por Geraldo Luís.

Figura 31- Programa Domingo Show



Fonte: Vai Voando, 2016.

## 3.6 Microambiente

À frente iremos abordar sobre o público alvo da empresa, seus concorrentes enfatizando suas principais características.

### 3.6.1 Target

O público target da Vai Voando são pessoas que possuem vínculos familiares com outros estados, principalmente no nordeste onde ocorreu grande fluxo migratório para a região Sudeste.

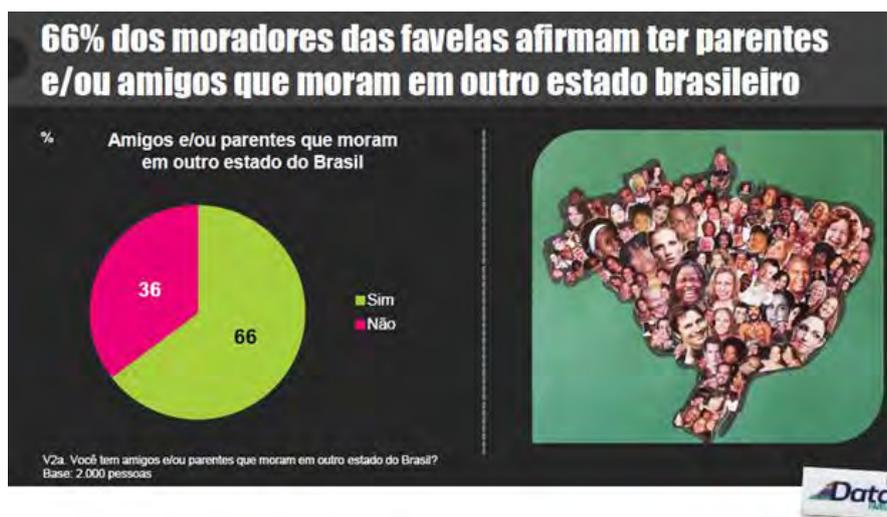
Estes por sua vez fazem viagens de caráter de necessidade afetiva uma vez que desejam voltar para sua terra natal para reencontrar amigos e parentes.

Esse público concentra-se principalmente nas comunidades e periferias das capitais, encontrando grande dificuldade de acesso a crédito por meios convencionais

e pontos de venda que sejam adequados ao seu perfil sócio-econômico. Abaixo mostraremos pesquisas do Data Favela retratando este cenário.

Na pesquisa abaixo está demonstrado que 66% dos moradores de favelas afirmam ter parentes ou amigos em outros estados.

Tabela 20 - Parentes em outros estados



Fonte: Data Favela, 2013.

Na tabela 22 mostramos o interesse dos moradores das favelas em viajar para outros estados.

Tabela 21 - Interesse por viajar para outros estados



Fonte: Data Favela, 2013.

Este consumidor sempre teve esta característica de fazer longas viagens interestaduais seja anualmente ou em épocas de festas culturais como carnaval ou São João.

Tabela 22 - Visitas á parentes de outros estados



Fonte: Data Favela, 2013.

No quadro abaixo podemos ver o grande potencial de renda que esta localidade possui.

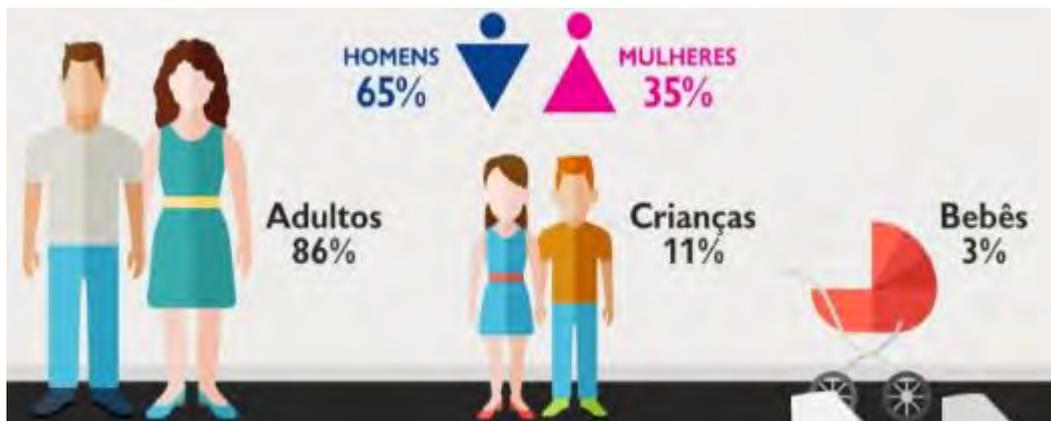
Tabela 23 - Massa de renda das Favelas



Fonte: Data Favela, 2013.

Em sete anos, a Vai Voando embarcou mais de 400 mil passageiros, em média 156 por dia. A maior parte dessas viajou pela primeira vez de avião através do sistema pré-pago.

Tabela 24 - Percentual de embarque por gênero



Fonte: Anuário Vai Voando, 2016.

### 3.6.2 Concorrentes

Apesar de a Vai Voando ser pioneira e ter o único modelos de vendas pré-pagas no país, ela tem concorrentes diretos e indiretos que atuam neste mercado de diversas formas.

#### 3.6.2.1 OTAs

As Otas (Online travel Agencies) são Agências classificadas como concorrentes indiretos. Seu grande nicho de mercado são as classes A e B, onde estas possuem maior crédito e também outro perfil de compra, dando preferência para compras via internet. As principais hoje no mercado é a Cvc, Decolar e a Viajanet.

#### 3.6.2.2 Consolidadoras e às Agências de Viagens

As agências de viagens vendem as passagens através de um sistema fornecido pelas consolidadoras. As consolidadoras por sua vez são fornecedores que atuam com um modelo diferenciado, onde a agência deve obter crédito junto a estas mediante comprovação de renda ou bens para depois obter autorização para venda de passagens. Estas agências atuam em diversos locais, desde shoppings, centros populares e comunidades.

Já para o consumidor destas agências as formas de pagamento são avista ou cartão de crédito.

### **3.6.2.3 Franquias de Viagens**

As franquias vendem diversos produtos do turismo, desde cruzeiro, pacotes e passagens aéreas, porém não concorrem com a Vai Voando por atuarem com outro nicho de mercado e classe social. Entre as principais estão a CVC e Latam Travel.

## **3.7 Macroambiente**

É importante considerar alguns fatores relevantes no macro ambiente deste modelo de negócios que influenciam diretamente no comportamento de compra do consumidor e na gestão do negócio.

### **3.7.1 Fator sócio-econômico.**

Existiam fatores socio-econômicos importantes que restringiam o acesso ao consumo de passagens aéreas.

A restrição de crédito, a consulta do nome no SPC e SERASA, a atividade informal e a ausência de conta em banco dificultavam os acessos ao mercado de turismo para esse público, já que a maioria das empresas solicita essas informações como pré-requisito para a efetivação da compra.

Os sistemas de avaliação de crédito não eram adequados à realidade do consumidor de baixa renda e, segundo os dados das principais financeiras da época, aproximadamente 40% das consultas de crédito solicitadas às grandes cadeias de varejo eram negadas.

Estes fatores restringiam fortemente o acesso ao serviço inibindo o consumo do modal aéreo por parte desta classe.

### **3.7.2 Fator Cultural**

Outra limitação que atrapalhava era a crença de que “viajar de avião não era para ele” ou, ainda, o medo de voar de avião. Essas ideias reforçavam ao cliente que para ele a única opção cabível era viajar de ônibus.

Esse pensamento era um poderoso obstáculo ao consumo, pois contribuía para a baixa autoestima e fazia com que o cliente em potencial deixasse de ir atrás daquilo que era o seu sonho de consumo ou de sua necessidade.

A partir das oportunidades do mercado, os idealizadores contrataram profissionais com experiência no ramo varejista e na compra programada para que se aprofundassem na proposta e fizessem com que ela acontecesse na prática.

## **4. A FRANQUIA VAI VOANDO**

Analisar a franqueabilidade da Vai Voando é um grande desafio. Hoje a empresa atua com um modelo híbrido de parceiros no negócio, que atuam em sua grande maioria com empreendedores em comunidades, empresários donos de agências ou pessoas que vendem passagens para incrementar sua renda, tendo a Vai Voando como uma segunda ou terceira opção de trabalho, ou seja, está não é a sua atividade principal.

Porém para que seja um negócio atrativo para o investidor, indicamos uma consultoria especializada no ramo de Franchising para que possa estudar a franqueabilidade da empresa e ver se este é o modelo compatível para expansão estratégica de seu negócio.

Boa parte das técnicas e ferramentas que são corriqueiras numa operação de franchising de qualidade pode contribuir, e têm contribuído, para melhorar os resultados das organizações de todos os tipos, na medida em que geram condições efetivas de otimizar o desempenho de canais de vendas e redes de negócios que nada têm a ver com redes de franquias, tais como redes de representantes comerciais, de revendas, de pontos-de-venda próprios, de assistências técnicas, distribuidores, agências e outros. (CHERTO, 2006, p. 13).

## **4.1 Perfil do Negócio**

A Vai Voando tem em seu DNA um modelo de inclusão social tanto para o cliente quanto para seu revendedor. O modelo de negócio da empresa é voltado para simplificar a vida de ambos. Para o cliente ele tem a possibilidade de se programar pagando barato e para o revendedor um incentivo a ter uma fonte de renda alternativa. Como para se cadastrar não se é feita nenhuma exigência a não ser atender o perfil comercial local e documentação jurídica, parte destes revendedores acabam ficando inativos, desacreditados no negócio e por consequência enchendo a base da empresa com parceiros sem vendas.

Como a atuação da empresa via cliente ou revendedor é realizado por um público de baixa renda, acredito que o modelo de negócio via Franchising se torna desafiador uma vez que este candidato para ter uma franquia, não possuiu o perfil de um investidor tradicional que detêm um montante financeiro para investir e entrar em um novo negócio.

Este portanto se torna um ponto de extrema relevância, pois a empresa ao se tornar uma Franquia não pode perder sua principal característica que é ter

revendedores que possuem baixa renda. Fica claro que este perfil tem grandes limitações de investimento inicial, o que descaracteriza o modelo tradicional de franquias onde para realizar uma aquisição é necessário pagamentos de taxas, royalties ou até fundo de propaganda.

## **4.2 Suporte a rede**

A empresa além de oferecer o sistema de vendas, faz a capacitação via ensino à distância, disponibiliza materiais de apoio e possui áreas internas de atendimento ao cliente e parceiro.

As principais áreas de apoio aos revendedores são a Central de Relacionamento e a área comercial que tem o intuito de apoiar, direcionar e estimular os revendedores a aumentar suas vendas.

Ao se tornar uma franquia, a empresa deverá definir um modelo operacional de franqueadora, o que exigirá um novo formato de atuação de todas as suas áreas.

## **4.3 Por que Franquear**

Com uma marca forte e atuações testadas em diversas comunidades e centros populares, sabemos o notável tamanho do mercado e potencial de crescimento que a empresa pode ter.

Parece óbvio e claro que ao padronizar sua gestão operacional e comercial nos moldes do franchising, teremos uma tendência de aumentar suas vendas e penetração de mercado. Porém o principal objetivo de ser uma franqueadora na minha visão é poder ter um planejamento estratégico de longo prazo, se blindar com relação à concorrência e aumentar sua segurança jurídica junto aos revendedores.

## **4.4 Planejamento Estratégico**

A construção de um planejamento estratégico de longo prazo, só pode ser bem definida com uma base sólida de parceiros. Este é um passo fundamental para que o futuro franqueado enxergue a empresa como referência em seu mercado, inovadora e com uma gestão altamente eficaz.

Por ter atualmente diversos perfis de revendedores, isto proverá uma projeção de ganhos diferentes também, levando a empresa a ter modelos diferenciados de franquias para atender a cada necessidade.

#### **4.5 Concorrência**

Por ser hoje uma empresa de nicho de mercado e única em seu formato e modelo de pagamento, é importante buscar uma maior blindagem junto aos seus revendedores, visando minimizar que outras empresas entrem neste mercado copiando este modelo ou possam usufruir seduzindo sua rede de revendedores. Em nosso contrato atual, não temos cláusulas de não concorrência ou confidencialidade que serão imprescindíveis para preservar as propriedades intelectuais do negócio.

#### **4.6 Segurança Jurídica**

Atualmente o contrato entre Vai Voando e seus parceiros é de prestação de serviços, ou seja, ele apenas possui normas e vínculos apenas de regulação entre as partes sem o detalhamento de direitos e deveres exigido num contrato de franquias.

O contrato atual não possuiu informações importantes os quais hoje já se faz necessários pelo tamanho da rede. Seria importante contemplar neste novo contrato uma série de pontos como, territórios, preferência ou exclusividade, penalidades ou multas por procedimentos indevidos, concessão de exploração da marca, direitos e obrigações, obrigação de não concorrência, cláusulas de confidencialidade, prazo de vigência entre outros pontos fundamentais na relação franqueador e franqueado.

Um contrato deste nível poderá atrair parceiros extremamente comprometidos com o negócio, gerar segurança para ambas as partes e permitir que a empresa tenha um planejamento de longo prazo, pois terá uma base sólida para enfrentar e aproveitar as oportunidades de mercado.

#### **4.7 Modelos sugeridos de Franquias**

É importante ressaltar que cada modelo sugerido possui um escopo de atuação que é característico do negócio. Assim a versatilidade destes modelos é o que os tornam capazes de chegar até o público alvo da empresa.

Aqui iremos sugerir alguns modelos de franquias baseados no perfil de nossos revendedores.

Um programa bem estruturado de marketing cooperativo permite que o canal desenvolva ações locais coerentes com o posicionamento e o plano de marketings adotados pela organização. Tais atividades costumam incluir ações no ponto-de-venda, atividades promocionais de alcance local ou regional, veiculação de anúncios, patrocínio de eventos locais, envio de malas diretas e outras. (CHERTO, 2006, p. 57).

Para todos os modelos a Vai Voando irá disponibilizar uma plataforma de capacitação via Ensino à distância e material de vendas de apoio como banners ou panfletos. Os modelos de franquias serão, Home offices, Lojas corner, agências de viagens e Franquias individuais os quais abordaremos um a um em seguida.

#### **4.7.1 Home Offices**

Esta modelo de franquia são para pessoas que irão trabalhar em casa e que terão a Vai Voando como fonte alternativa de renda.

Neste tipo de parceria, a Vai Voando será caracterizada por uma atividade secundária e complementar, o qual deve ficar claro para o Franqueado, que o foco principal deste modelo de atuação é gerar renda com ganhos relativamente menos expressivos em comparação a um ponto de venda.

Sendo assim, não vejo para este modelo, os investimentos tradicionais que o franqueado faz para obter uma rede de franquias como pagamento da taxa de franquia, royalties, taxa de propaganda e até mesmo exclusividade de território.

Os investimentos por parte do franqueado deverão ser em caráter de marketing cooperado, ou seja, cabe ao franqueado fazer aportes financeiros para buscar os resultados estipulados.

Em contra partida a franqueadora ao ver os resultados alcançados faz também investimentos para dar condições de alavancar o negócio.

Migrando para este formato vejo que o franqueado terá um nível de engajamento maior, pois haverá penalidade os quais obrigarão a investir no negócio.

Em contra partida também sentirá apoiado uma vez que ao atingir as metas estipuladas em contrato o mesmo receberá um valor de investimento para incremento em seu negócio.

#### **4.7.1.2 Taxas e Remuneração para Home Offices**

Neste tópico iremos falar sobre as taxas e remuneração do formato de Home Office.

- ✓ Faturamento Médio Mensal R\$ 5.000,00
- ✓ Comissão sobre Vendas 8%
- ✓ Fundo de Propaganda – Caso não atinja o resultado esperado a cada dois meses o parceiro deve investir R\$ 300,00 em ações de vendas comprovadas para alavancar o seu negócio. Por outro lado ao atingir a cada trimestre o valor de R\$ 15 mil a Vai Voando se compromete a fazer um investimento cooperado de R\$ 300,00.
- ✓ Não requer identificação Visual

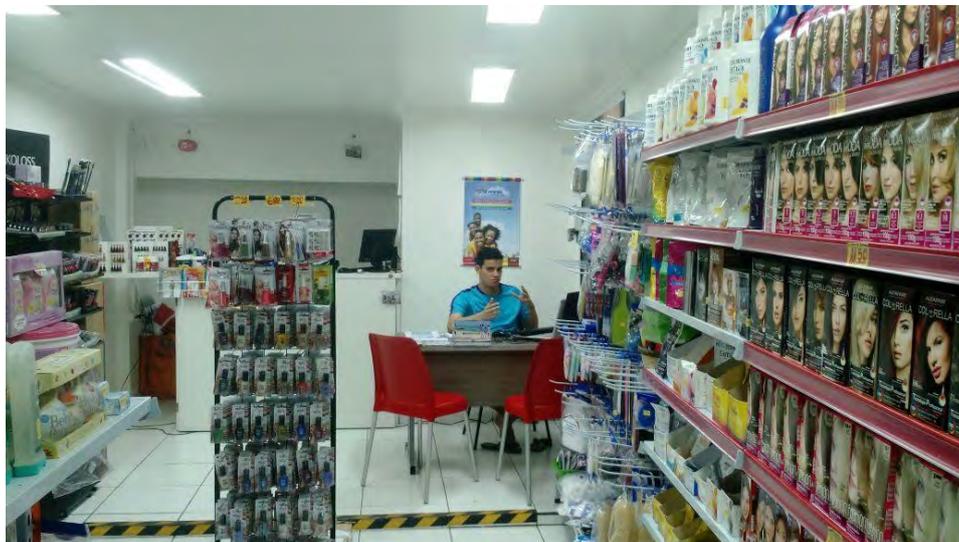
O modelo proposto além de todos os benefícios de participar de uma rede de franquias trará possibilidades de gerar uma fonte de renda extra inclusive com suporte financeiro de sua franqueadora.

#### **4.7.2 Lojas Corner**

Estes parceiros têm por principal característica ser um comércio de vendas de produtos ou serviços diferentes do turismo. De certa forma a Vai Voando também não é o seu principal ramo de atividade. Porém ao ter a opção de venda de passagens áreas através da Vai Voando em seu ponto comercial, lhe permitirá ter em seu comércio uma prestação de serviço adicional e diferenciada, bem como uma perspectiva que no futuro ele venha a ser uma agência de viagens e se dedicar exclusivamente a este serviço.

Na figura a seguir temos um revendedor da Vai Voando que atua no modelo de corner. Seu principal ramo de atividade é a venda de cosméticos, porém agregou em sua loja a venda de passagens áreas sendo hoje um importante rendimento extra para sua loja.

Figura 32 - Valberth Viagens



Fonte: Vai Voando, 2017.

#### 4.7.2.1 Taxas e Remuneração para loja Corner

Apesar de não ter os investimento e obrigações como taxa de franquia, royalties ou fundo de propaganda este revendedor deverá ter algumas obrigações mínimas de investimentos para se tornar parceiro da Vai Voando.

- ✓ Faturamento Médio Mensal R\$ 15.000,00
- ✓ Maquineta de transação Pinpad – Está é uma maquineta de transação de cartão de crédito que deve ser adquirida pela loja. O Franqueado ao aderir ao negócio deverá adquirir no ato a maquineta onde seu custo hoje gira em torno de R\$ 750,00.
- ✓ Material de vendas – Deverá utilizar e pagar o frete do material de vendas e caso seja confeccionado na região deverá arcar com os custos de impressão em fornecedor indicado pela franqueadora.
- ✓ Sua remuneração seria de 10% sobre as vendas.
- ✓ Para sua identificação visual utilizará nosso material, banners e cavaletes.

Uma estratégia interessante para engajar o parceiro é criar créditos em ações de vendas a cada alcance do faturamento ou meta estipulada, o que traz

possibilidades ainda maiores para o franqueado. É importante constar no contrato uma curva de maturação que o revendedor deverá seguir. Lembrando que o não cumprimento desde as metas ou procedimentos estará sujeitas a multas, penalidades e até mesmo a rescisão de contrato.

### **4.7.3 Agências de Viagens**

A Vai Voando possuiu muitos parceiros que atuam como agências de viagens e revendem diversos serviços sendo nossa empresa mais uma em sua cestas de produtos. Grande parte do faturamento da empresa é oriundo destes pontos de vendas. Porém como o modelo de atuação não é exclusivo, muitas agências não conseguem dar foco na Vai Voando, por ter justamente diversos sistemas que atendam o consumidor. Mas na verdade aquele que conhece e sabe explorar os benefícios da Vai Voando sabe o quanto ele pode ser o diferencial para o seu negócio, pois é o único sistema que permite comprar no boleto bancário em até 12 vezes se juros.

Para este modelo acredito numa atuação semi-exclusiva. O pagamento de taxas, royalties ou fundo de propaganda acredito não ser essencial, pois deixariam o produto pouco atrativo para este perfil de ponto de venda.

Portanto o principal objetivo desta parceria seria obter um contrato com maior segurança jurídica, visando atender com excelência os procedimentos da empresa bem como deixar claro os direitos e deveres entre as partes com relação à marca. Ter um bom contrato com estes parceiros irá garantir que os mesmos tenham uma postura diferenciada com a Vai Voando, adotando os critérios estabelecidos e valorizando mais o produto.

### **4.7.4 Franquias Individuais**

Este é o modelo em que mais se aproxima do formato tradicional nos moldes do franchising. Nele haverá necessidade de cobranças de taxa de franquia, royalties e fundos de propaganda, bem como a padronização visual do ponto de venda.

Este por sua vez tem o perfil de investimento por parte de empresários consolidados em sua comunidade e que queiram entrar num novo e promissor mercado.

Hoje os principais parceiros da Vai Voando estão localizados em bairros como Paraisópolis, Heliópolis, Rocinha, Complexo da Maré entre outros. Alguns destes quase que exclusivos, pois possuem identificação visual da Vai Voando, utilizam nossos materiais e estão plenamente capacitados com sistema de vendas.

Um exemplo de parceiro consolidado é na região do Paraisópolis onde a agência Fernando Manga possuiu dois pontos de vendas perfazendo um resultado médio de 75 mil mensais em vendas por loja.

Este parceiro hoje recebe apoio da empresa com material de divulgação e faz ações de vendas na localidade que garantem sempre um bom resultado.

É claro que a favela de Paraisópolis tem um tamanho e população diferentes das demais favelas gerando resultados diferentes, porém o público alvo esse sim tem a mesma característica de diversas outras favelas.

Por isso franquear este negócio exigirá um estudo aprofundado da capacidade local, definir o potencial para abertura de novas lojas, o poder de penetração bem como a viabilidade financeira.

É importante salientar que os valores para aquisição desta franquia deve levar em conta o perfil deste investidor, o qual a consultoria deve desenhá-lo com muito critério para que não perca sua identidade e esteja a com um nível de complexidade aceitável e condizente.

Outro ponto a ser estudado é verificar quais outros produtos do turismo são necessários e devem ser adequados para a viabilidade financeira deste modelo. Ter unicamente o serviço de passagens aéreas pode não ser o suficiente e não atender outras demandas locais que contribuiriam para o faturamento do franqueado sendo também uma barreira contra concorrência.

## 5. CONCLUSÃO

O trabalho em questão vem abordar como o Franchising pode ser útil para uma empresa do ramo de turismo a Vai Voando. Empresa está que tem uma atuação com um público alvo de baixa renda ou classes sócias C e D, e que quer aperfeiçoar seu modelo de gestão através do Franchising.

Procurei discorrer sobre os principais pontos da empresa e sendo assim fiz algumas sugestões de como esse peculiar modelo de negócio pode ser franqueável. Suas características de atuação com diferentes revendedores mostrou que a mesma deve ter vários formatos de franquias. O mais curioso é que três deles não terão o padrão tradicional de franquias que é a cobrança de Royalties e fundo de propaganda. Para conclusão deste trabalho fica clara a necessidade de uma consultoria

especializada no ramo de Franchising para pode cancelar esse modelo de negócio. Mais do que isso, essa consultoria tem o desafio de inovar e mostrar flexibilidade para formatação em franquia da Vai Voando.

Este trabalho tem importância em minha vida profissional, pois além de trabalhar na empresa case do trabalho, tem a grande ambição de se tornar uma franqueadora. Fazer parte deste processo é para mim motivo de grande orgulho, pois vivenciar a mudança de um modelo de gestão para outro traz muita experiência e aprendizado.

## 6. BIBLIOGRAFIA

CHERTO, Marcelo, CAMPORA, Fernando, DALL´OLIO, Carolina et al. *Mais que Franchising*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO, Marcelo, CAMPORA, Fernando, GARCIA, Filomena, RIBEIRO, Adir, IMPERATORE, Luís Gustavo et al. *Franchising*: São Paulo: Premier Máxima, 2006.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIANWAN, Iwan et al. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MEIRELLES, Renato, ATHAYDE, Celso. *Um país chamado Favela*. São Paulo: Gente, 2014.

RIBEIRO, Adir, GALHARDO, Maurício, MARCHI, Leonardo, IMPERATORE, Luís Gustavo et al. *Gestão Estratégica do Franchising*: 2 ed. São Paulo: Dvs, 2013.

Associação Brasileira de Franchising. Disponível em:

<<http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>> Acesso em 20 de novembro de 2016.

Associação Brasileira de Franchising. Disponível

em:<<http://www.abf.com.br/setor-de-franquias-cresce-88-no-3o-tri-indica-pesquisa-da-abf/>> Acesso em 20 de novembro de 2016.

Agência Nacional de Aviação Civil. Disponível em:<<http://www.anac.gov.br/noticias/117-8-milhoes-de-passageiros-foram-transportados-no-setor-aereo>> Acesso em 12 de dezembro de 2016

Data Favela. Disponível em:<[www.datafavela.com.br](http://www.datafavela.com.br)> Acesso em 19 de dezembro 2016

SEBRAE. Disponível em: <<http://blog.pr.sebrae.com.br/empreendedorismo/um-pouco-da-historia-do-franchising-parte-ii-brasil>>Acesso em 13 de novembro de 2016

Sua franquia. Disponível em:< [http://www.suafranquia.com/perfil/franquia/franquias-individuais-Invista-a-partir-de-r\\$-5-mil.html](http://www.suafranquia.com/perfil/franquia/franquias-individuais-Invista-a-partir-de-r$-5-mil.html)>Acesso em 16 de janeiro de 2017.

Vai Voando. Disponível em: <[www.vaivoando.com.br](http://www.vaivoando.com.br)> Acesso em 14 de novembro de 2016

## **7. ANEXOS**

A seguir temos um modelo de contrato de franquias, onde demonstraremos alguns tópicos importantes que devem ser abordados no contrato.

## CONTRATO DE FRANQUIA

---

Pelo presente instrumento: **EMPRESA XPTO.**, sociedade com sede XXXXXXXXXXXXXXXX, neste ato representada na forma de seu Contrato Social, e doravante simplesmente denominada “**FRANQUEADORA**”, e

\_\_\_\_\_ (**Razão Social**), empresa sediada na Rua \_\_\_\_\_, Bairro \_\_\_\_\_, CEP \_\_\_\_\_, na Cidade de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_, inscrita no CNPJ/MF sob nº \_\_\_\_\_, **neste ato representada por seus sócios** Sr. \_\_\_\_\_, (nacionalidade), (estado civil), (profissão), portador da Cédula de Identidade RG nº. \_\_\_\_\_, inscrito no CPF/MF sob nº. \_\_\_\_\_, residente e domiciliado na Rua \_\_\_\_\_, Bairro \_\_\_\_\_, CEP \_\_\_\_\_, na Cidade de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_, e Sr. \_\_\_\_\_, (nacionalidade), (estado civil), (profissão), portador da Cédula de Identidade RG nº. \_\_\_\_\_, inscrito no CPF/MF sob nº. \_\_\_\_\_, residente e domiciliado na Rua \_\_\_\_\_, Bairro \_\_\_\_\_, CEP \_\_\_\_\_, na Cidade de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_, doravante designado simplesmente “**FRANQUEADO**”;

E ainda,

Sr. \_\_\_\_\_, acima qualificado, e Sr. \_\_\_\_\_, acima qualificado (em conjunto referidos como “**Sócios do FRANQUEADO/Operador (conforme o caso)**”);

**CONSIDERANDO QUE:**

- i) A **FRANQUEADORA** é ..... único de lojas de varejo especializadas na comercialização dos Produtos, diretamente ao consumidor final, sob a marca “**XPTO**”;
- ii) A **FRANQUEADORA** detém os direitos de exploração da marca “**XPTO**” (“Marca”), utilizando-a para distinguir as lojas **XPTO** próprias e franqueadas;

Através de uma sistemática única e própria, a **FRANQUEADORA** sistematizou toda a administração, operação, gestão e padrão visual das lojas **XPTO** e decidiu conceder a terceiros, mediante a concessão de uma franquia empresarial, o direito de

iii) instalar, operar e administrar uma loja **XPTO** sob essa mesma sistemática (doravante denominado “Sistema de Franquia **XPTO**”);

iv) O **FRANQUEADO** tem interesse em instalar e operar uma loja exclusiva **XPTO** no mesmo padrão em que as demais lojas da rede são operadas;

v) Os **Sócios do FRANQUEADO/Operador** são responsáveis pela administração e gerência da loja **XPTO** objeto deste Contrato;

vi) O **FRANQUEADO**, através dos **Sócios do FRANQUEADO e do Operador**, teve acesso a farto material explicativo da franquia de uma loja **XPTO**, tendo recebido a Circular de Oferta de Franquia **XPTO** e todos os seus anexos há mais de 10 (dez) dias;

vii) O **FRANQUEADO** através de seus sócios pode analisar e negociar esta oportunidade de negócio com a devida antecedência, tendo decidido, por livre e espontânea vontade, assinar o presente Contrato (“Contrato”);

Resolvem as partes firmar o presente Contrato de Franquia, mediante a aceitação mútua das seguintes cláusulas e condições:

**OBJETO**

1. Pelo presente instrumento e na melhor forma de direito, a **FRANQUEADORA** concede ao **FRANQUEADO**, durante a vigência deste Contrato e consoante os termos e condições aqui estabelecidos, o direito de:

(a) instalar e operar uma loja **XPTO**, nos moldes descritos na Circular de Oferta de Franquia **XPTO** recebida pelos **Sócios do FRANQUEADO e Operador**, nos moldes descritos na Circular de Oferta de Franquia **XPTO**;

(b) utilizar a sistemática desenvolvida pela **FRANQUEADORA** conhecida como Sistema de Franquia **XPTO**, para a instalação, operação e administração de uma loja **XPTO**

(c) ;

(c) comercializar na loja **XPTO** os Produtos desenvolvidos ou homologados pela **FRANQUEADORA**, de acordo com os padrões, políticas comerciais e critérios determinados pela **FRANQUEADORA** para a rede de lojas **XPTO**.

(d) utilizar a Marca para identificar sua loja **XPTO**.

### **TERRITÓRIO**

2. O **FRANQUEADO** se compromete a somente instalar, operar a loja **XPTO** e comercializar os Produtos única e exclusivamente no estabelecimento comercial localizado na \_\_\_\_\_ Rua/Avenida \_\_\_\_\_, na Cidade de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_ (“Loja **XPTO**”).

3. É vedado ao **FRANQUEADO** alterar o endereço da **Loja XPTO**, ou realizar a comercialização dos Produtos fora da **Loja XPTO**, sob qualquer forma ou pretexto.

3.1. A responsabilidade pela escolha do ponto e negociação quanto aos termos e condições da locação e respectivos custos de ocupação da **Loja XPTO** é exclusiva do **FRANQUEADO**, ainda que a **FRANQUEADORA** tenha aprovado o ponto escolhido pelo **FRANQUEADO**.

3.2. Caso o **FRANQUEADO** deixe de deter, por qualquer motivo, o ponto comercial onde está situada a **Loja XPTO**, deverá este localizar, próximo a **Loja XPTO**, um novo imóvel para a instalação e operação da franquia ora concedida, desde que a nova localização esteja dentro dos padrões e seja aprovada pela **FRANQUEADORA**. Todos e quaisquer custos de mudança, montagem e instalações da nova **Loja XPTO**, entre

outros, serão arcados integral e exclusivamente pelo **FRANQUEADO**, permanecendo inalteradas todas as cláusulas e condições do presente Contrato.

4. Durante o prazo de vigência deste Contrato e enquanto o **FRANQUEADO** estiver em estrito cumprimento com todos os termos e condições deste instrumento, dos Manuais abaixo definidos e demais instruções e procedimentos do Sistema de Franquia **XPTO**, o **FRANQUEADO** terá exclusividade de atuação **dentro de (Bairro/Cidade) ou um raio de \_\_\_\_ (\_\_\_\_) metros a contar do centro da Loja XPTO** (“Território”).

5. Fica desde já certo entre as partes que a exclusividade que se garante é que não haverá outra loja **XPTO**, seja própria ou franqueada, dentro do Território exclusivo da **Loja XPTO**.

O **FRANQUEADO** terá o direito de preferência para instalar uma outra loja **XPTO dentro da região (Bairro/Cidade/Raio) de \_\_\_\_\_ (“Área de Preferência”)**, caso a **FRANQUEADORA** entenda e decida que existe a possibilidade de abertura de mais uma loja **XPTO** nessa **Área de Preferência**.

#### **TREINAMENTO E MANUAIS**

6. Antes da inauguração da **Loja XPTO**, os **Sócios do FRANQUEADO, Operador** e a primeira equipe de funcionários, serão devidamente treinados pela **FRANQUEADORA**, no local, datas e horários a serem informados ao **FRANQUEADO** após a assinatura deste Contrato, sendo que o **FRANQUEADO** é responsável pela multiplicação destas orientações a cada um de seus novos colaboradores.

17.1. O treinamento inicial poderá ser ministrado pela **FRANQUEADORA** em loja **XPTO** própria da **FRANQUEADORA** ou em uma loja franqueada, e/ou nas dependências onde será instalada a **Loja XPTO**.

17.2 O **FRANQUEADO** será responsável pelo pagamento das despesas de locomoção, hospedagem, alimentação e outras decorrentes do deslocamento do **FRANQUEADO** e sua equipe para o treinamento.

7. Durante o treinamento inicial, o **FRANQUEADO** receberá, em comodato, os manuais operacionais da **FRANQUEADORA** (“Manuais”), que descrevem detalhadamente o negócio da **Loja XPTO**, contendo todas as informações e detalhes relativos à instalação, operação, manutenção e administração dentro do padrão uniforme estabelecido pela **FRANQUEADORA**.

8. Durante toda a vigência do presente Contrato, os **Manuais** continuarão de propriedade da **FRANQUEADORA**, devendo o **FRANQUEADO** e os **Sócios do FRANQUEADO/ e Operador**, durante seu empréstimo sob comodato, se

responsabilizar por manter todos os **Manuais** em local seguro e fora do alcance de qualquer pessoa estranha à operação da **Loja XPTO**.

19.1. O **FRANQUEADO** e os **Sócios do FRANQUEADO / Operador** reconhecem que todas as informações e dados contidos nos **Manuais**, bem como todas as informações relativas a este Contrato, à Marca, aos Produtos, aos clientes e ao sistema de operação das lojas **XPTO** e do negócio da **FRANQUEADORA** em si, são de propriedade da **FRANQUEADORA** e absolutamente confidenciais.

19.2. É vedada ao **FRANQUEADO** a impressão, transmissão e/ou cópia da Circular de Oferta de Franquia, deste Contrato, e dos **Manuais**, não podendo divulgar nem reproduzir o conteúdo dos mesmos, seja no todo ou em parte, sob qualquer forma ou pretexto, sujeita às penalidades abaixo.

9. A **FRANQUEADORA** poderá, unilateralmente, rever, modificar ou aditar o conteúdo dos **Manuais** sempre que necessário, fornecendo ao **FRANQUEADO** as atualizações das informações contidas nos **Manuais**, devendo o **FRANQUEADO** imediatamente adotá-las.

10. Além do treinamento inicial de Franqueados, a **FRANQUEADORA** poderá promover, ao seu critério, eventos de reciclagem para os Franqueados, em locais e datas a serem definidas por ela, dos quais o **FRANQUEADO** deverá participar obrigatoriamente, arcando com suas próprias despesas de locomoção, hospedagem e alimentação.

11. O **FRANQUEADO** poderá solicitar à **FRANQUEADORA** que esta ministre treinamentos de reciclagem à sua equipe, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias e, desde que o **FRANQUEADO** arque com as despesas de viagens, hospedagem, alimentação e outras decorrentes do deslocamento do consultor e/ou equipe da **FRANQUEADORA**. Ao agendamento do treinamento estará condicionado a disponibilidade de data por parte do consultor/ equipe da **FRANQUEADORA**.

### **POLÍTICAS COMERCIAIS**

1. O **FRANQUEADO** comercializará os Produtos praticando os preços de venda divulgados periodicamente através dos meios de comunicação comumente utilizados pela **FRANQUEADORA**. Tais preços poderão variar conforme região, tamanho e localização da **Loja**, ao exclusivo critério da **FRANQUEADORA**.

2. Durante toda a vigência do presente Contrato, a **FRANQUEADORA** orientará o **FRANQUEADO** sobre as épocas e formas de promoções e de campanhas de incentivo adequadas para a rede de lojas **XPTO**, cabendo ao **FRANQUEADO** seguir

rigorosamente tais instruções, sendo vedada a realização de promoções fora das épocas estipuladas pela **FRANQUEADORA**. O **FRANQUEADO** também deverá obedecer à política de trocas e devoluções estabelecida pela **FRANQUEADORA** para a Rede **XPTO** nos **Manuais**.

3. Caberá à **FRANQUEADORA** publicar periodicamente em meio acessível ao **FRANQUEADO** e, a este último, caberá respeitar integralmente as políticas comerciais para compra e pagamento de Produtos, bem como para todas as peculiaridades do negócio da **Loja XPTO**.

### **SISTEMA DE GESTÃO E SUPERVISÃO DA LOJA XPTO**

1. A **FRANQUEADORA** concede ao **FRANQUEADO** o direito de utilizar as técnicas por ela desenvolvidas relativamente à operação e administração de uma **Loja XPTO**, incluindo todo o conhecimento e tecnologia para o planejamento, instalação, operação, administração, manuseio e estocagem dos Produtos, gerenciamento da **Loja XPTO** e dos Produtos.
2. O **FRANQUEADO** deverá observar e manter rigorosamente todos os padrões de qualidade estabelecidos pela **FRANQUEADORA**, em especial na comercialização e avaliação dos Produtos e no atendimento aos clientes, tudo nos moldes estabelecidos nos **Manuais** e nas instruções fornecidas pela **FRANQUEADORA**, reconhecendo o **FRANQUEADO** serem tais padrões absolutamente essenciais para a preservação e promoção da reputação, identidade e clientela adquiridas pela **FRANQUEADORA**, obrigando-se a observá-los e mantê-los durante toda a vigência deste Contrato. A **FRANQUEADORA** se reserva ainda o direito de avaliar periodicamente o nível de satisfação dos clientes atendidos pela **Loja XPTO**.
3. O **FRANQUEADO** deverá adquirir e utilizar, para o controle das atividades da **Loja XPTO**, incluindo administração geral do negócio, o *software* com o Sistema **de Gestão** homologado pela **FRANQUEADORA**.
4. Correrá por conta única e exclusiva do **FRANQUEADO**, toda e qualquer despesa com a aquisição, instalação, manutenção, atualização e treinamento para a utilização do *Software* acima especificado, devendo tratar diretamente com a empresa fornecedora do *Software* as questões financeiras e operacionais para tal.
5. O **FRANQUEADO** também deverá permitir o acesso e enviar relatórios a **FRANQUEADORA** e manter atualizado o *Software* indicado pela **FRANQUEADORA**, bem como todo o banco de dados (estoque, cadastro de clientes, relatório, informações diárias), entre outras solicitadas pela **FRANQUEADORA**.

6. A **FRANQUEADORA** também poderá se utilizar de sistema informatizado para coleta e tabulação de dados de relatórios de pesquisa e/ou operações da **Loja XPTO** para fins de acompanhamento e análise das informações, tendo direito a acesso irrestrito ao banco de dados do **FRANQUEADO** através do *Software* de gestão homologado pela **FRANQUEADORA**.

7. De forma a auxiliar no seu processo de administração e gerenciamento da **Loja XPTO**, o **FRANQUEADO** está obrigado a instalar em sua Loja um CFTV (Circuito Fechado de TV), respeitando o *layout* determinado no Projeto Arquitetônico, incluindo a possibilidade de obtenção das imagens através de internet ou de maneira remota e permitindo acesso completo e irrestrito da **FRANQUEADORA** a toda e qualquer imagem captada no interior da Loja, a qualquer tempo, encaminhando a **FRANQUEADORA** o login e a senha de acesso ao mesmo até o dia da inauguração da Loja. Fica desde já estabelecido que a instalação de equipamentos de monitoramento na **Loja XPTO** não se destina ao controle da segurança da referida Loja, que continuará sendo de total responsabilidade do **FRANQUEADO**.

8. A **FRANQUEADORA** dará ao **FRANQUEADO** o suporte necessário para a operação da **Loja XPTO**, fazendo periodicamente visitas durante o horário comercial, e sem necessidade de qualquer pré-aviso, para supervisão da operação da **Loja XPTO** de modo a checar se os procedimentos adotados pelo **FRANQUEADO** estão de acordo com os **Manuais** e as instruções da **FRANQUEADORA** e, assim, orientar, assessorar e assistir ao **FRANQUEADO** na condução da franquia ora outorgada, podendo ainda avaliar o atendimento e satisfação dos clientes atendidos pela rede de lojas **XPTO**.

9. O **FRANQUEADO** deverá utilizar os princípios contábeis aplicáveis, de modo consistente, e de acordo com todo e qualquer procedimento indicado pela **FRANQUEADORA**, de modo a manter e preservar os registros e livros contábeis completos e acurados, relativos à **Loja XPTO**, de forma suficiente a devidamente apresentar relatórios à **FRANQUEADORA**, incluindo, mas não limitado à informação sobre histórico e controle de registros de vendas, inclusive em categorias individuais de Produtos.

10. O **FRANQUEADO** deverá, obrigatoriamente, assinar os relatórios de supervisão da **Loja XPTO** e fazer cumprir todas as recomendações dadas pela **FRANQUEADORA**.

11. A **FRANQUEADORA**, e quem ela vier indicar, terão direito, em todos os horários razoáveis, tanto durante como depois do prazo de vigência deste Contrato, de inspecionar, copiar e auditar os livros, registros e restituições de tributos federais e estaduais do **FRANQUEADO**, e todos os demais formulários, relatórios, informações e dados, inclusive lista de clientes, que a **FRANQUEADORA** razoavelmente solicite, relacionadas à operação da **Loja XPTO**.

12. O **FRANQUEADO** permitirá que os empregados, representantes da **FRANQUEADORA** ou ainda, terceiros indicados por esta, façam inspeções periódicas na **Loja XPTO**, nos livros e nos registros contábeis do **FRANQUEADO**.

### **MARKETING E PUBLICIDADE**

13. Caberá à **FRANQUEADORA** promover a divulgação da Marca e do Sistema de Franquia **XPTO** em nível nacional, coordenando as ações mercadológicas para a rede **XPTO**, cabendo o desenvolvimento dos materiais promocionais e campanhas publicitárias, a definição e prática das políticas de marketing, promoções e criação de estratégias de comercialização dos Produtos **XPTO**.

14. O **FRANQUEADO** deverá efetuar o pagamento de um valor mensal que será utilizado para compor o Fundo de Propaganda da Rede **XPTO**, equivalente a 1,5% (um e meio por cento) sobre o faturamento bruto mensal do **FRANQUEADO**. A cobrança dessa contribuição para o Fundo de propaganda da Rede **XPTO** se dará até o dia 15 (quinze) do mês subsequente ao do faturamento em questão.

15. Referido Fundo de Propaganda será administrado pela **FRANQUEADORA** para investimento em ações nacionais, marketing direto e na criação e produção de campanhas promocionais e institucionais, assessoria de imprensa, objetivando a divulgação da Rede de lojas **XPTO**, com o que anui desde já o **FRANQUEADO**.

16. A **FRANQUEADORA** definirá, ao seu exclusivo critério, a programação, a periodicidade, o material e a forma de veiculação das campanhas de divulgação institucionais, bem como o desenvolvimento de outros instrumentos de marketing.

17. Respeitado o disposto acima, o **FRANQUEADO** também deverá investir na divulgação local de seu negócio e em material de ponto de venda com no mínimo 2% (dois por cento) de seu faturamento bruto mensal ou R\$ 2.000,00 (dois mil reais), o que for maior, **durante os primeiros 6 (seis) meses de operação, após será considerado apenas o valor equivalente a 2% (dois por cento) do faturamento bruto mensal**. O **FRANQUEADO** deverá semestralmente comprovar referido investimento à **FRANQUEADORA**. Caso o **FRANQUEADO** não o comprove, a **FRANQUEADORA** poderá fazer tal investimento local, encaminhando as despesas para reembolso pelo **FRANQUEADO**.

18. Qualquer publicidade, promoção ou ações de marketing do **FRANQUEADO** na **Loja XPTO** deverá ser prévia e expressamente aprovada pela **FRANQUEADORA**, ficando claro que o **FRANQUEADO** somente poderá utilizar ou

distribuir material promocional e de propaganda criado, desenvolvido ou aprovado pela **FRANQUEADORA**. Todas as despesas referentes à publicidade local correrão exclusivamente por conta do **FRANQUEADO**.

19. Qualquer material não autorizado pela **FRANQUEADORA** deverá ser imediatamente removido da **Loja XPTO**, ou ter sua veiculação cancelada de pronto, sob pena de a **FRANQUEADORA** tomar as medidas necessárias, ao seu critério, sem que caiba ao **FRANQUEADO** direito a qualquer indenização ou compensação.

20. O **FRANQUEADO** arcará com todas as despesas de veiculação e circulação das campanhas e materiais publicitários aqui referidos, podendo, ao seu critério e por sua conta, destinar verbas adicionais para publicidade, desde que as campanhas publicitárias e ações promocionais sejam prévia e expressamente aprovadas pela **FRANQUEADORA**.

21. O **FRANQUEADO** deverá destinar antes do início da operação, a quantia equivalente a R\$ 10.000,00 (dez mil reais), referente ao marketing inaugural da **Loja XPTO**.

### **USO DA MARCA**

22. O **FRANQUEADO** reconhece os direitos exclusivos de propriedade da **FRANQUEADORA**, seja diretamente ou através de qualquer das empresas de seu grupo, com relação à Marca, não podendo o **FRANQUEADO** durante a vigência do Contrato e após o seu término, sublicenciar o uso da Marca, ou alegar que o uso da Marca tenha criado qualquer direito de propriedade sobre as mesmas, visto que apenas lhe foi concedida permissão precária para usá-la, dentro das normas e limites estabelecidos no Contrato.

23. O **FRANQUEADO** deverá usar a Marca exclusivamente para identificar a sua **Loja XPTO** e os Produtos e Materiais, de maneira clara e legível, de acordo com a forma estabelecida pela **FRANQUEADORA**.

24. É expressamente vedada ao **FRANQUEADO** a utilização da Marca ou logotipo em suas faturas, notas fiscais, impressos fiscais ou outros documentos de qualquer tipo ou natureza, devendo neles apenas constar a razão social completa do **FRANQUEADO**, seu CNPJ e Inscrição Estadual.

25. O uso da Marca por parte do **FRANQUEADO** em impressos, convites, faixas, folhetos, circulares, malas diretas ou em quaisquer materiais não fornecidos ou desenvolvidos pela **FRANQUEADORA**, inclusive para publicidade local dentro da **Loja**

**XPTO** dependerá de prévia e expressa aprovação da **FRANQUEADORA**. Os custos das artes e de tais veiculações correrão sempre por conta da **FRANQUEADO**.

26. Não poderá o **FRANQUEADO**, de forma alguma, modificar qualquer característica da Marca em qualquer forma de seu uso, nem nos impressos, etiquetas ou rotulagem dos Produtos.

27. O **FRANQUEADO** se obriga a comunicar à **FRANQUEADORA** todos e quaisquer fatos que cheguem ao seu conhecimento que possam influir no prestígio da Marca, ou o seu uso indevido por terceiros.

#### **TAXA DE FRANQUIA**

1. Pela concessão dos direitos outorgados nos termos da Cláusula 1 acima, a **FRANQUEADO** paga neste ato à **FRANQUEADORA** o valor não reembolsável de **R\$ 40.000,00** (quarenta mil reais), a título de **Taxa Inicial de Franquia OU antecipação de 50% da Taxa Inicial de Franquia**, pelo qual a **FRANQUEADORA** dá ao **FRANQUEADO** a mais ampla e geral quitação após a sua devida compensação.

#### **ROYALTIES**

2. Pela manutenção dos direitos ora outorgados e pela participação na rede **XPTO**, o **FRANQUEADO** pagará à **FRANQUEADORA**, mensalmente, a título de *royalties*, o valor equivalente a 4,5% (quatro e meio por cento) sobre o faturamento bruto mensal da **Loja XPTO**.

3. O pagamento dos *Royalties* deverá ser feito pelo **FRANQUEADO** à **FRANQUEADORA**, até o dia 10 (dez) de cada mês subsequente ao mês fechado.

#### **SUCCESSÃO**

4. As partes reconhecem que as características pessoais, profissionais e financeiras dos **Sócios do FRANQUEADO / Operador** e do **FRANQUEADO**, entre outras, foram essenciais e determinantes na escolha dos **Sócios do FRANQUEADO / Operador** e do **FRANQUEADO** como um franqueado da Rede **XPTO**, motivo pelo qual este Contrato é firmado em caráter '*intuito personae*' na figura dos **Sócios do FRANQUEADO / Operador**, responsáveis efetivamente pela operação e administração da **Loja XPTO**.

5. Na hipótese de falecimento, insolvência, impedimento, incapacidade, interdição ou ausência por mais de 90 (noventa) dias de **qualquer um dos Sócios do FRANQUEADO**, seja de natureza física, emocional, mental ou por força de decisão judicial, **o remanescente dos Sócios do FRANQUEADO assumirá este Contrato**, para todos os efeitos, até o término do prazo original deste Contrato.

#### **OU (no caso de Operador)**

6. Na hipótese de falecimento, insolvência, impedimento, incapacidade, interdição ou ausência por mais de 90 (noventa) dias do **FRANQUEADO**, seja de natureza física, emocional, mental ou por força de decisão judicial, os seus herdeiros e sucessores terão um prazo de 60 (sessenta) dias para serem aprovados no processo de seleção da **FRANQUEADORA**. Em caso de aprovação, este Contrato será aditado e transferido para o novo franqueado, que assumirá os direitos e obrigações originalmente assumidos pelo **FRANQUEADO**, até o término do prazo original deste Contrato, devendo o novo franqueado observar rigorosamente todos os termos e condições do presente Contrato até seu término ou rescisão, a menos que a **FRANQUEADORA** e o novo franqueado decidam, de comum acordo, assinar um novo Contrato do Sistema de Franquia **XPTO**, conforme o modelo em vigor na ocasião, incluindo o novo prazo e pagamentos nele previstos.

7. Não havendo interesse dos herdeiros ou caso sejam os mesmos reprovados na seleção e/ou treinamento retro mencionados, o presente Contrato deverá ser imediatamente transferido, nos termos abaixo, ou rescindido de pleno direito, conforme deliberação da **FRANQUEADORA**, respeitadas as disposições que tratam das conseqüências da rescisão, nesse caso.

#### **SIGILO E NÃO CONCORRÊNCIA**

12. Durante o prazo de vigência deste Contrato, inclusive durante os treinamentos fornecidos pela **FRANQUEADORA**, o **FRANQUEADO** terá acesso a diversas informações, conhecimentos, técnicas, instruções, normas, políticas, números e vários dados sigilosos da **FRANQUEADORA** e de uma loja **XPTO**, além de toda a Rede **XPTO**, todas de caráter absolutamente sigiloso relacionadas à implantação, operação e administração de uma loja **XPTO**.

13. Para os fins deste documento, a expressão “informação confidencial” significa qualquer informação detida e/ou de propriedade da **FRANQUEADORA** que esteja de alguma forma relacionada à sua atividade, seus clientes e/ou fornecedores, Produtos, métodos, e que seja de sua propriedade ou de terceiros, às quais o

**FRANQUEADO** tenha acesso, por escrito ou verbalmente, ou a este seja divulgado em face da assinatura deste instrumento, independentemente de ser ou estar rotulada como tal.

14. O **FRANQUEADO**, em face das informações confidenciais da **FRANQUEADORA**, assume a obrigação de:

a) Não divulgar, disseminar ou publicar informações confidenciais;

b) Não usar as informações confidenciais com outro propósito que não aquele para os quais tais Informações confidenciais forem reveladas;

c) Devolver, imediatamente após solicitação da **FRANQUEADORA**, por meio de notificação ou por outro modo empregado por esta, toda e qualquer informação confidencial, incluindo cópias eventualmente feitas de material a tal pertinente, como os Manuais, informações escritas ou gravadas, o *software* e demais materiais recebidos, que permanecem de propriedade da **FRANQUEADORA**;

d) Informar seus sócios, prepostos e empregados acerca da existência e inteiro teor das condições relativas ao sigilo e confidencialidade contidas no Contrato de Franquia e demais documentos do sistema da Franquia **XPTO**, responsabilizando-se por todo e qualquer descumprimento destas obrigações independente de quem seja o agente infrator.

e) Não fazer ou permitir que se façam cópias ou impressões dos **Manuais**, materiais ou quaisquer outras informações disponibilizadas pela **FRANQUEADORA**, do material de treinamento, do material promocional, do *software* e de quaisquer outras informações fornecidas pela **FRANQUEADORA**.

15. Não caracterizará Informações Confidenciais aquelas que: **(i)** já eram de conhecimento do **FRANQUEADO** à época em que forem recebidas pela **FRANQUEADORA**; **(ii)** já eram ou se tornaram de domínio público à época da revelação; **(iii)** forem licitamente obtidas pelo **FRANQUEADO** por meio de terceiros sem violação direta ou indireta do Contrato de Franquia.

16. Caso as Informações Confidenciais devam ser divulgadas em virtude de lei ou ordem judicial, o **FRANQUEADO** deverá comunicar à **FRANQUEADORA**, antes da divulgação, para que esta adote as medidas que entender necessárias para evitar a revelação. Se a divulgação da Informação Confidencial não puder ser evitada, o **FRANQUEADO** que tem a obrigação legal de revelá-la deverá fazê-lo nos exatos limites determinados na norma legal ou na referida ordem judicial.

17. Caso o **FRANQUEADO** venha a violar as condições de sigilo e confidencialidade previstas neste Contrato de Franquia, incorrerá em multa no valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), sem prejuízo da indenização por perdas e danos pré-fixada no valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), podendo a **FRANQUEADORA** pleitear indenização superior caso o valor aqui pré-fixado não cubra as perdas e danos efetivamente incorridos por ela, inclusive os de ordem concorrencial.

18. O **FRANQUEADO** reconhece e aceita que a obrigação de confidencialidade persistirá mesmo após o encerramento do Contrato de Franquia, independente do motivo da rescisão.

19. Fica expressamente proibida ao **FRANQUEADO**, aos seus sócios, cônjuges, parentes, empregados que tenham sido envolvidos nas operações do estabelecimento franqueado, bem como as sociedades pertencentes aos sócios da empresa franqueada, a participação direta, ou indireta, seja a que título for, em empresas ou empreendimentos que pratiquem atividades que sejam concorrentes diretas às lojas **XPTO**, devendo exclusivamente explorar a comercialização dos Produtos que integram o Sistema de Franquia **XPTO**, enquanto o presente Contrato de Franquia estiver vigente. Após o término ou rescisão do presente contrato, esta obrigação perdurará pelo período de 3 (três) anos, neste último caso, com raio de limitação na Cidade onde foi instalada a **Loja XPTO**. A infração a esta cláusula implicará na incidência de multa no valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), sem prejuízo da indenização por perdas e danos pré-fixada no valor de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), podendo a **FRANQUEADORA** pleitear indenização superior caso o valor aqui pré-fixado não cubra as perdas e danos efetivamente incorridos por ela.

20. O **FRANQUEADO** obriga-se ainda, durante a vigência do Contrato de Franquia e até 2 (dois) anos após o término ou rescisão do Contrato de Franquia, a não contratar qualquer funcionário da **FRANQUEADORA** ou profissionais ou funcionários de outros Franqueados do Sistema de Franquia **XPTO**, salvo autorização prévia e expressa da **FRANQUEADORA**, sob pena de incorrer em uma multa equivalente a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), podendo a **FRANQUEADORA** pleitear indenização superior caso o valor aqui pré-fixado não cubra as perdas e danos efetivamente incorridos por ela.

### **PENALIDADES** **CORREÇÃO MONETÁRIA, MULTAS E INDENIZAÇÃO**

21. Na hipótese de não pagamento, nas datas previstas, de quaisquer quantias devidas pelo **FRANQUEADO** à **FRANQUEADORA** ou aos fornecedores homologados, nos termos deste Contrato, a **FRANQUEADO** deverá pagar as referidas quantias acrescidas de correção monetária com base na variação do Índice Geral de Preços de Mercado (IGP-M) divulgado pela FGV/RJ ou outro índice oficial de reajuste

fixado pelo Governo no caso de extinção, juros de mora de 1% (um por cento) ao mês ou fração, honorários advocatícios no valor judicialmente arbitrado, se necessária a contratação de advogado para a cobrança devida, além da multa abaixo, sem prejuízo da aplicação, pela **FRANQUEADORA** das demais penalidades e recursos a que tiver direito.

22. O **FRANQUEADO** reconhece e admite que qualquer falha ou descumprimento de suas obrigações assumidas neste Contrato, de natureza trabalhista, previdenciária, acidentária e tributária, poderão vir a ser errônea e indevidamente exigidas da **FRANQUEADORA** ou até mesmo dos clientes atendidos pelo **FRANQUEADO**, ou ainda representar perda de receita financeira da **FRANQUEADORA** causando sérios e irreversíveis prejuízos à **FRANQUEADORA** ou aos clientes da rede **FRANQUEADORA**, prejuízos esses de difícil reparação e compensação. Nessa hipótese, fica desde já estabelecido o pagamento do valor de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), a título de perdas e danos pré-fixados, se maior não tiver sido o prejuízo comprovado.

23. Em caso de violação de quaisquer das cláusulas ou condições do presente instrumento, para a qual não haja penalidade específica, a parte violadora estará sujeita, sem prejuízo da possibilidade de rescisão do contrato e das demais penalidades e medidas cabíveis:

(a) a multa contratual no valor equivalente a R\$ 2.000,00 (dois mil reais), no caso de violação contratual ou de disposição dos Manuais, que não seja considerada de natureza gravíssima nos termos deste instrumento ou nos termos de notificação nesse sentido; tal valor deverá ser cobrado em dobro na ocorrência de repetição de uma mesma violação dos termos deste Contrato ou dos Manuais;

(b) a multa contratual no valor equivalente a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), em caso de infração contratual de natureza gravíssima – sendo assim consideradas as **infrações** relacionadas a Produtos, fornecedores, **Marca**, cessão ou transferência desautorizada do presente Contrato e outras que venham a ser assim consideradas na notificação, além de perdas e danos, as quais as partes concordam em desde já estabelecer no valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), podendo a parte inocente pleitear indenização superior caso o valor aqui pré-fixado não cubra as perdas e danos efetivamente incorridos por ela, sem prejuízo da possibilidade de a **FRANQUEADORA** poder rescindir imediatamente o presente contrato.

### **ARBITRAGEM**

24. As partes concordam que qualquer dúvida ou controvérsia decorrente da interpretação ou execução do presente Contrato será definitivamente resolvida por arbitragem, através de Árbitro Único, de conformidade com as regras de arbitragem da Câmara de Arbitragem da Associação Brasileira da Propriedade Intelectual (CArb-ABPI), em vigor no momento em que uma das partes apresentar uma Solicitação de Procedimento Arbitral, com as modificações previstas neste instrumento. A Arbitragem terá sede em São Paulo, Brasil, na sede da CArb-ABPI, e o idioma oficial da arbitragem será o Português. A Arbitragem será regida pelas leis da República Federativa do Brasil. A parte vencida na Arbitragem suportará integralmente as custas e despesas da Arbitragem, reembolsando a parte vencedora de todas as despesas que adiantou, incluindo honorários advocatícios dos advogados da parte vencedora referentes ao procedimento arbitral e qualquer processo judicial relacionado.

25. Fica ressalvada a possibilidade de ambas as partes pleitearem, judicialmente, as medidas de urgência (cautelares, liminares ou provisionais) que julgarem necessárias. Entretanto, o ajuizamento de medida cautelar, liminar não implicará renúncia à arbitragem, que permanecerá competente para o litígio principal. As partes poderão recorrer diretamente ao Poder Judiciário para o ajuizamento de execução fundada em título executivo extrajudicial, sem que tal atitude implique em renúncia à arbitragem, que permanecerá competente para qualquer controvérsia que tenha por objeto a desconstituição ou modificação do referido título executivo. Na hipótese de qualquer demanda judicial, as partes elegem o Foro da Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, para dirimir qualquer controvérsia oriunda do presente Contrato, obedecido ao disposto nesta Cláusula de Arbitragem.

**Aceitação Expressa da Cláusula de Arbitragem**\_\_\_\_\_  
**XPTO FRANCHISING LTDA.**\_\_\_\_\_  
**FRANQUEADO**\_\_\_\_\_  
**Sócio do FRANQUEADO**\_\_\_\_\_  
**Sócio do FRANQUEADO / Operador**\_\_\_\_\_  
**Fiador**\_\_\_\_\_  
**Cônjuge do Fiador**