

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

RODRIGO DREBES SCARINCI

**O MERCADO DE FRANQUIAS NO RIO GRANDE DO SUL:
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS AO SETOR**

Porto Alegre

2016

RODRIGO DREBES SCARINCI

**O MERCADO DE FRANQUIAS NO RIO GRANDE DO SUL:
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS AO SETOR**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Júlio César de Oliveira

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Scarinci, Rodrigo Drebes

O Mercado de Franquias no Rio Grande do Sul: Uma
Análise das Barreiras ao Setor / Rodrigo Drebes
Scarinci. -- 2016.
73 f.

Orientador: Júlio César de Oliveira.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de
Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas, Porto
Alegre, BR-RS, 2016.

1. Franquias. 2. Barreiras à entrada. 3. Estruturas
de mercado. I. de Oliveira, Júlio César, orient. II.
Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados
fornecidos pelo(a) autor(a).

RODRIGO DREBES SCARINCI

**O MERCADO DE FRANQUIAS NO RIO GRANDE DO SUL:
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS AO SETOR**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Aprovado em: Porto Alegre, 01 de dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Júlio César Oliveira - Orientador
UFRGS

Prof. Dr. Antônio Ernani Lima
UFRGS

Profa. Ma. Karen Stallbaum
UFRGS

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as barreiras existentes à entrada no mercado de franquias do Rio Grande do Sul, bem como fazer um panorama do setor e entender quais os principais motivos, na ótica dos franqueados e possíveis franqueados, para o sucesso deste modelo de negócios. O trabalho trata dos temas pertinentes ao mercado de franquias, tais como: histórico, definições, legislações e estruturas. Para se atingir o objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa com o intuito de entender as principais barreiras existentes no setor, sendo aplicada com franqueados e possíveis investidores do mercado de franquias. Por meio da análise destes questionários, concluiu-se que o mercado de franquias possui como principais barreiras as políticas governamentais, os custos de mudança e a necessidade de capital. Todavia, os empreendedores optam por adquirir uma franquia a fim de não só romper as barreiras de entrada como transformá-las em uma vantagem competitiva para a empresa franqueada.

Palavras-chave: Franquias. Barreiras à entrada. Estruturas de mercado.

ABSTRACT

The present paper aims to analyze the entry barriers to the franchise market in Rio Grande do Sul, as well as to provide an overview of the sector and to understand the main purposes, on the franchisees and potential franchisees' sight, for the success of this business model. The present study deals with issues related to the franchise market, such as: history, definitions, legislation and structures. To reach the projected objective, a research was developed to understand the main barriers in the industry, being applied with franchisees and possible investors in the franchise market. Through the examination of these questionnaires it was concluded that the franchise market has the government policies, costs of change and the need for capital as its main barriers. However, entrepreneurs choose to acquire a franchise not only to transpose the entry barriers but to make them a competitive advantage for the franchisee.

Keywords: Franchising. Entry barriers. Market structures.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Crescimento % mercado de franquias x Inflação brasileira.....	43
Gráfico 2 – Evolução do número de redes franqueadoras.....	44
Gráfico 3 – Evolução do número de unidades franqueadas	45
Gráfico 4 – Evolução do número de empregos diretos gerados.....	45
Gráfico 5 – Segmentos de maior interesse para investimento no <i>franchising</i>	48
Gráfico 6 – Quantidade de unidades que um franqueado possui	49
Gráfico 7 – Segmento de atuação do franqueado.....	49
Gráfico 8 – Satisfação dos franqueados com o modelo de negócios	50
Gráfico 9 – A barreira de necessidade de capital na visão dos entrevistados	51
Gráfico 10 – A barreira de economias de escala na visão dos entrevistados	52
Gráfico 11 – Existência de grandes franqueadoras como fator de decisão de investimento.....	53
Gráfico 12 – A barreira de diferenciação do produto na visão dos entrevistados.....	54
Gráfico 13 – A barreira de custos de mudança na visão dos entrevistados.....	55
Gráfico 14 – A barreira de acesso aos canais de distribuição na visão dos entrevistados	56
Gráfico 15 – A barreira de desvantagem independente de escala na visão dos entrevistados.....	57
Gráfico 16 – A barreira de políticas governamentais na visão dos entrevistados.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquias para os franqueadores.....	38
Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do sistema de franquias para os franqueados	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Segmentos do setor de franquias no Brasil e seu faturamento em 2015	32
Tabela 2 – Evolução faturamento do <i>franchising</i> x PIB corrente brasileiro	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria e da Construção
COF	Circular de Oferta de Franquia
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPP	Contribuição Previdenciária Patronal
CSLL	Contribuição Social sobre Lucro Líquido
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias
IFA	<i>International Franchising Association</i>
II	Imposto sobre Importações
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviço
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 ESTRUTURAS DE MERCADO	13
2.1.1 Concorrência Perfeita	13
2.1.2 Monopólio	14
2.1.3 Concorrência monopolística	14
2.1.4 Oligopólio	15
2.1.4.1 Oligopólio concentrado	16
2.1.4.2 Oligopólio diferenciado	17
2.1.4.3 Oligopólio diferenciado-concentrado	17
2.1.4.4 Oligopólio competitivo	18
2.2 BARREIRAS À ENTRADA	19
2.2.1 Economias de escala	20
2.2.2 Diferenciação do produto	21
2.2.3 Necessidade de capital	22
2.2.4 Custos de mudança	22
2.2.5 Acesso aos canais de distribuição	23
2.2.6 Desvantagens de custo independentemente da escala	23
2.2.7 Políticas governamentais	24
2.3 TEORIAS DO SURGIMENTO DE FRANQUIAS	24
2.3.1 Escassez de capital	24
2.3.2 Teoria da agência	25
3 MERCADO DE FRANQUIAS	27
3.1 HISTÓRICO	27
3.2 HISTÓRICO BRASILEIRO	28
3.3 DEFINIÇÃO DO <i>FRANCHISING</i>	29
3.4 GERAÇÕES DO <i>FRANCHISING</i>	31
3.5 SETORES DO <i>FRANCHISING</i>	32
3.6 LEGISLAÇÃO E CONTRATOS	35
3.7 COMPENSAÇÕES FINANCEIRAS	36
3.8 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS	37

3.8.1 Franqueadores	37
3.8.2 Franqueados	39
4 O MERCADO DE FRANQUIAS NO RIO GRANDE DO SUL	41
4.1 O PANORAMA ATUAL DO MERCADO DE FRANQUIAS NO BRASIL.....	41
4.2 AS BARREIRAS À ENTRADA NO MERCADO DE FRANQUIAS NO RIO GRANDE DO SUL.....	47
5 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	62
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	64
APÊNDICE A – Questionário Franqueados	66
APÊNDICE B – Questionário Investidores	69
ANEXO A – Lei N° 8.955/94	72

1 INTRODUÇÃO

O sistema de franquias, também conhecido como *franchising*, é um modelo de negócios criado a partir das premissas do licenciamento, onde existe uma relação entre duas partes: franqueado e franqueador. O *franchising*, nos moldes de como é conhecido na atualidade, teve como precursor a rede de *fast food* McDonalds, que criou o modelo denominado “franquias de negócio formatado” (*business format franchising*). Este modelo teve como principal característica a transferência do *know-how* operacional, disponibilizando aos franqueados: estratégias de *marketing*, manuais de operação, normas de funcionamento, controle de qualidade, auxílio na escolha de pontos, treinamento de funcionários, entre outros aspectos.

O padrão adotado no mercado de franquias é rígido, centralizando nas franqueadoras todos os aspectos que tangem a marca e sua imagem, cabendo às empresas o acompanhamento das operações de todas suas unidades franqueadas. Este acompanhamento implica em elevados custos de supervisão, porém os franqueados possuem todos os incentivos possíveis de operar eficientemente uma unidade por ficarem com uma fatia do lucro. Seriam, então, uma alternativa de custo mais baixo em relação a gerentes contratados, reduzindo os custos da agência - dado que um controle sobre eles tem custos reduzidos em relação aos funcionários contratados.

O setor de franquias, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (2016), faturou, no ano de 2015, cerca de R\$ 140 bilhões, o que corresponde a 2,36% do PIB brasileiro. Este mercado, apesar da recessão que vem ocorrendo no país, manteve seu crescimento acima dos dois dígitos no período de 2005 a 2013, crescendo 9% no ano de 2014 e 8,3% no ano de 2015, auge da crise. O aumento de relevância deste setor na economia brasileira torna necessária uma análise mais profunda acerca deste tema.

Sendo assim, o objetivo principal desta monografia está em descobrir e analisar quais são as principais barreiras existentes ao setor de franquias no Rio Grande do Sul, bem como fazer um panorama do setor e entender quais os principais motivos, na ótica dos franqueados e possíveis franqueados, para o sucesso deste modelo de negócios. Para atingir o objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa para entender as principais barreiras existentes no setor. A pesquisa foi aplicada com franqueados e possíveis investidores do mercado de franquias. As respostas foram aglutinadas e analisadas com base nos conceitos de economia industrial.

A presente monografia conta com três partes, além de introdução e conclusão. A primeira parte faz uma revisão da literatura dos conceitos econômicos utilizados na análise do trabalho, sob a ótica da economia industrial, sendo eles: estruturas de mercado, barreiras de entrada e do surgimento do mercado de franquias. A segunda parte trata dos temas pertinentes ao mercado de franquias, como: histórico, definições, legislações e estruturas. Por fim, a última parte traz um panorama do mercado de franquias brasileiro e analisa as barreiras de entrada ao mercado de franquias, sob a ótica dos franqueados e dos investidores (possíveis franqueados), com base nas pesquisas elaboradas pelo autor.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para uma melhor análise do tema proposto, se faz necessária a revisão de alguns conceitos da teoria econômica. Deste modo, inicialmente, este capítulo aborda a caracterização das principais estruturas de mercado consideradas pela teoria econômica. Na segunda parte, será apresentada a teoria das barreiras à entrada, de Michael E. Porter, dando ênfase em suas principais características. Por fim, será feita uma revisão sobre as principais teorias econômicas sobre o surgimento das franquias.

2.1 ESTRUTURAS DE MERCADO

Em se tratando de estruturas de mercado, Bain (1968) afirma que a estrutura reflete a maneira como as empresas que integram determinada indústria se organizam, ou seja, o comportamento e o resultado das firmas são derivadas das estruturas de mercado.

A teoria microeconômica moderna divide as estruturas de mercado em quatro tipos principais. Varian (2006) propõe quatro diferenciações: concorrência perfeita, concorrência monopolística, monopólios e oligopólios. Estas formas dependem, fundamentalmente, de três características, segundo Kupfer (2002):

- a) número de empresas que compõem o mercado;
- b) tipo de produto (produtos idênticos ou diferenciados);
- c) se existem ou não barreiras de acesso a novas empresas no mercado em questão.

2.1.1 Concorrência perfeita

Um ambiente de mercado em concorrência perfeita apresenta um grande número de empresas ofertantes, produzindo produtos homogêneos (substitutos perfeitos entre si), sendo que nenhuma delas detém parcela significativa de mercado. As decisões neste mercado são tomadas de forma descentralizada, ficando sujeitas à disciplina do mercado; sendo assim, os produtores são apenas tomadores de preços. Eventuais alterações destas hipóteses produzem um desequilíbrio entre oferta e demanda, ficando a cargo das próprias forças de mercado que as quantidades tornem a se ajustar aos preços.

A mobilidade de fatores é livre, assim como a circulação de informações. Nestas condições, a empresa escolhe produzir a quantidade que maximiza seu lucro, onde preço e

custo marginal se igualam. A não existência de barreiras de entrada e saída no mercado faz a receita total (RT) convergir ao custo total (CT), ou seja, existindo lucros extraordinários ($RT > CT$) haverá entradas de empresas ao ponto que a RT se iguale ao CT. Este modelo é uma concepção teórica de um mercado ideal, não observado empiricamente.

2.1.2 Monopólio

O monopólio é o oposto de concorrência perfeita, onde há apenas uma firma capaz de controlar preços e quantidades a serem produzidas. Com isto, o monopolista pode operar com lucros extraordinários, cobrando preços mais elevados do que na concorrência perfeita e produzindo quantidades menores - o que é ineficiente no ponto de vista do consumidor.

Existem inúmeras possíveis causas do surgimento de monopólio em um mercado, sendo as principais delas, segundo a teoria neoclássica: propriedade exclusiva de matérias-primas ou de técnicas de produção; patentes sobre produtos ou processos de produção; licença governamental ou imposição de barreiras comerciais para excluir competidores; e, por último, o monopólio natural, onde o mercado não suporta mais de uma única empresa.

Neste modelo de uma única empresa, os consumidores não têm alternativa senão comprar do monopolista, o que significa que a demanda da empresa é a demanda do setor como um todo. Cabe ao monopolista escolher o preço e a oferta, de forma a atingir lucros extraordinários, produzindo a quantidade em que seu custo marginal iguala a receita marginal. Assim, o preço cobrado será maior do que em competição perfeita, e a quantidade vendida, menor.

2.1.3 Concorrência monopolística

A concorrência monopolística é uma estrutura de mercado que mistura características de concorrência perfeita e monopólio. Nesta estrutura, há um grande número de produtores que exercem o poder de monopólio através da diferenciação de produtos. Quanto mais eficiente for a diferenciação do produto, maior será o poder de monopólio (VARIAN, 2006).

A diferenciação de produtos pode se dar através de duas principais características. A primeira se dá no fato de os consumidores pensarem que um produto é diferente dos demais, sendo que propaganda e técnicas de vendas exercem um papel importante de diferenciação. A segunda afirma que os consumidores estão dispostos a pagar um prêmio para comprar

produtos que possuam características diferenciadas, onde os aspectos técnicos e de qualidade do produto fazem a diferença.

Um mercado de concorrência monopolística tem duas características chaves (PINDYCK; RUBENFIELD, 2006):

- a) As empresas competem vendendo produtos diferenciados, altamente substituíveis uns pelos outros, mas que não são, entretanto, substitutos perfeitos. Em outras palavras, as elasticidades cruzadas de suas demandas – variável que mede a substituíbilidade – são grandes, mas não infinitas;
- b) Há livre entrada e livre saída: é relativamente fácil a entrada de novas empresas com suas próprias marcas e a saída de empresas que já atuam no mercado, caso seus produtos deixem de ser lucrativos.

Estas empresas, em concorrência monopolística, buscam maximizar seus lucros igualando receita marginal (RMg) e custo marginal (CMg). A curva de RMg e demanda residual depende da quantidade produzida de cada um de seus competidores, e não apenas da quantidade produzida pelo mercado. A diferenciação influencia na inclinação da demanda: quanto maior o impacto, maior será a inclinação - o que acaba por aumentar o poder da empresa em elevar seus preços acima do CMg.

2.1.4 Oligopólio

Como demonstrado anteriormente, dentre as principais estruturas apresentadas, de um lado têm-se a concorrência perfeita, onde há presença de inúmeras firmas, e, de outro, o monopólio, onde há a presença de apenas uma firma. Entre estes dois extremos, encontra-se o oligopólio. Neste mercado, o fator relevante é que o ambiente se caracteriza por possuir poucas firmas, sendo que o efeito das decisões de cada um quanto a preços ou produção sobre os demais não pode ser ignorado pelas firmas (POSSAS, 1987). Ou seja, as empresas oligopolistas são interdependentes de uma forma que as empresas competitivas não são (MANKIW, 2005).

O que diferencia uma concorrência monopolística e um oligopólio é uma linha muito tênue, podendo ser resumida nos seguintes aspectos: a) quantidade de firmas; b) heterogeneidade/homogeneidade dos produtos; c) existência de barreiras de entrada.

Em mercados oligopolistas, os produtos podem ser homogêneos ou diferenciados (neste caso com alto grau de substituição entre si). Todavia, o fator relevante é que apenas

poucos produtores são responsáveis pela maior parte ou por toda a produção. Em alguns destes mercados, uma parcela ou a totalidade de empresas adquirem lucros substanciais, devido à existência de barreiras de entradas, que tornam difícil o ingresso de novos competidores no setor. Segundo Porter (1979), existem sete principais fatores que agem como barreiras de entradas para as demais firmas: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudanças, acesso aos canais de distribuição e/ou desvantagens de custos (independentemente da escala e políticas governamentais).

Uma característica distinta desta estrutura em relação às outras é a complexidade da tomada de decisões dos administradores relativas a preços, nível de produção, propaganda e investimentos, pois envolvem importantes considerações estratégicas (PINDYCK; RUBINFELD, 2006). A existência de um número reduzido de empresas concorrendo faz com que cada uma considere, cautelosamente, como suas ações afetarão empresas rivais, bem como as possíveis reações que suas concorrentes terão. Deve-se levar em conta que os concorrentes são igualmente racionais e inteligentes, podendo, desta maneira, colocar-se na posição dos concorrentes e ponderar sobre as possíveis reações que eles poderiam ter.

Segundo Carvalho (2000), Possas (1987) define quatro classificações de tipos de oligopólios: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado e, o último, oligopólio competitivo.

2.1.4.1 Oligopólio concentrado

O oligopólio concentrado tem como principal característica a predominância de produtos essencialmente homogêneos, ou seja, ausência de diferenciação de produtos. As firmas possuem alta concentração técnica, restringindo a poucas firmas parcelas substanciais do mercado. Ou seja, a competição via preços não é comumente utilizada. O que pauta a disputa pelo mercado é o comportamento dos investimentos em face das previsões do comportamento da demanda, melhorando a qualidade através de novos processos ou reagindo ao crescimento do mercado de forma a ampliar a capacidade instalada antecipadamente.

Existe, neste mercado, alta concentração, devido a economias de escala e/ou descontinuidades técnicas consideráveis, que acabam por criar importantes barreiras à entrada de concorrentes. Outros fatores que acabam por corroborar com o aumento destas barreiras são, por exemplo, o controle ou facilidade de acesso à tecnologia e insumos e o alto capital para investimento inicial.

No que se refere à inserção na estrutura produtiva, fica a cargo dos oligopólios concentrados produzirem insumos básicos e bens de capital com um mínimo de padronização. Devido à alta densidade capital/produto presente nestas atividades, comum a atividades que envolvem economias de escala e/ou descontinuidades técnicas importantes, a escala de investimento torna-se uma barreira à entrada de concorrentes, sendo a principal característica deste tipo de oligopólio. Como exemplo desse mercado temos a indústria siderúrgica e de alumínio.

2.1.4.2 Oligopólio diferenciado

Este tipo de oligopólio é caracterizado pela heterogeneidade dos produtos, ou seja, as empresas disputam mercado com base na diferenciação dos produtos. A concorrência de preços, embora possível, não é comum devido ao risco de desestabilizar o mercado, e ao fato de que a manutenção de vendas em patamares elevados requer elevados *mark-ups*, podendo esta concorrência ser prejudicial para a sobrevivência das empresas.

Tendo como foco a diferenciação do produto, o esforço competitivo, em se tratando de bens de consumo duráveis ou não-duráveis, estará sempre concentrado nas despesas com publicidade e comercialização ou na criação de novos produtos, investindo em inovação e em P&D para aperfeiçoamento de produtos para as diversas faixas de consumidores.

Assim sendo, as barreiras à entrada não estão vinculadas ao volume de capital mínimo, tampouco a economias técnicas de escala e/ou indivisibilidade, mas sim pelas economias de diferenciação vinculadas à manutenção de marcas e hábitos pela via dos gastos para conquistar parcela de mercado, o que requer renovação contínua dos produtos. Esta renovação acaba mantendo os gastos com vendas elevados continuamente, devido, principalmente, à mudança qualitativa dos produtos e ao lançamento de novos produtos tendo em vista a captação dos lucros de monopólios.

Como exemplos desse tipo mercado, temos as indústrias farmacêutica, de perfumarias e cigarros e de bebidas.

2.1.4.3 Oligopólio diferenciado-concentrado

O oligopólio diferenciado-concentrado combina elementos tanto do oligopólio concentrado quanto do oligopólio diferenciado - sendo assim, pode ser encontrado na

literatura como oligopólio misto. Esta união entre os tipos de oligopólio resulta em uma estrutura com competição predominantemente na diferenciação de produtos, convivendo com economias de escala, associada à produção de bens de consumo duráveis. Com isto, o grau de concentração dos mercados associados a este tipo de oligopólio apresentam níveis de concentração mais elevados que os de oligopólio diferenciado, podendo até atingir o nível dos oligopólios concentrados, ainda que com uma razão capital/produto menor.

Assim sendo, as barreiras de entrada a novos concorrentes ocorrem tanto pelas economias de diferenciação quanto pelas economias de escala técnicas. As estratégias de concorrência que ditam o modo e o ritmo de expansão destes mercados se dão por meio da união das estratégias dos oligopólios já citados. Com a ampliação da fatia de mercado com base na diferenciação e da inovação (oligopólio diferenciado); e do planejamento do excesso de capacidade instalada para atender as descontinuidades técnicas e antecipar o crescimento do mercado (oligopólio concentrado).

Devido à junção destes dois elementos, segundo Carvalho (2000):

[...] o impacto dinâmico tende a ser potencialmente maior: de um lado, devido ao maior tamanho médio e capacidade financeira das empresas envolvidas que os capacita a um esforço mais intenso de diferenciação e inovação de produtos e, de outro, pelo maior valor unitário destes produtos que os torna destinados aos estratos de renda médios e superiores do mercado e, por isso mesmo, mais susceptíveis de obsolescência acelerada e de renovação constante de modelos para novos nichos de mercado. (CARVALHO, 2000, p. 12)

Como exemplos deste tipo de oligopólio destacam-se a indústria automobilística e algumas indústrias de componentes e acessórios.

2.1.4.4 Oligopólio competitivo

O oligopólio competitivo tem como principais características a alta concentração da produção, devido ao fato de um número reduzido de empresas possuir parcela significativa do mercado; e à competição via preços por parte das grandes empresas para aumentarem sua parcela num mercado dotado de empresas marginais. A falta de economias de escala significativas e de diferenciação, somada à convivência de tecnologias díspares, acaba por limitar tanto a concentração do mercado quanto o nível das barreiras à entrada das empresas, tornando, assim, a formação de margens de lucro elevadas mais difícil.

A competição se dá via concorrência de preços. O comportamento destes segue as regras usuais do *mark-up* - em geral com a liderança nos preços, e o ajustamento da demanda,

em particular das empresas líderes, ocorrendo via controle do grau de utilização da capacidade. As empresas líderes, às custas das empresas marginais, promovem uma concentração visando ao aumento de participação no mercado, seja ajustando a capacidade da indústria, seja realizando crescimento à frente do ofertado no mercado. Esta configuração de oligopólio é encontrada em vários setores, principalmente no de bens de consumo não-duráveis e no de vários bens intermediários com pré-requisitos tecnológicos cuja diferenciação de produção seja limitada.

2.2 BARREIRAS À ENTRADA

A partir do trabalho desenvolvido por Bain (1968), cria-se a ideia de que a facilidade ou a dificuldade que as empresas estabelecidas possuem em impedir a entrada de novas empresas seria o principal fator na determinação da lucratividade e dos preços de uma indústria. Ou seja, a existência de barreiras à entrada na indústria seria um fator mais relevante do que a análise de curvas e participações no mercado para a existência de lucros extraordinários em um dado setor.

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), os modelos de análise microeconômicos tradicionais limitam-se a entender a concorrência das empresas já estabelecidas em um mercado, levando em consideração o tamanho relativo das empresas e o número de firmas que compõe a indústria, a denominada concorrência real. Uma segunda visão, a concorrência potencial, refere-se à competição por lucros entre empresas já estabelecidas em um mercado e novas empresas interessadas (entrantes ou potenciais). Existem inúmeros enfoques sobre barreiras de entradas, existindo convergências entre as visões na ênfase conferida a longo prazo e na concorrência potencial. Assim sendo, qualquer fator que barre a livre mobilidade de capitais para uma indústria no longo prazo e torne possível a existência de lucros exorbitantes contínuos nessa indústria constitui-se uma barreira.

Entretanto, é na definição operacional que existem diferentes visões. Para Bain (1968 apud KUPFER; HASENCLEVER, 2002), pioneiro e principal formulador teórico:

[...] é possível a existência de lucros extraordinários no longo prazo porque as empresas entrantes não conseguem auferir após a entrada os mesmos lucros que as empresas estabelecidas obtêm pré-entrada. (BAIN, 1968 apud KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p.81)

Para Bain, quatro são as principais barreiras de entrada no mercado: diferenciação do produto, vantagens absolutas de custo, necessidades iniciais de capital e economias de escala.

Michael E. Porter (1979), em seu artigo “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*”, traz seu modelo das cinco forças, onde busca analisar o nível de concorrência no âmbito do desenvolvimento da indústria e estratégia empresarial. Novos competidores trazem mais capacidade e desejo por fatias de mercado, e este ímpeto faz com que o mercado seja pressionado, influenciando preços, custos e investimentos necessários para competir. A ameaça à entrada de novos competidores, uma das cinco forças de Porter, coloca um limite na rentabilidade de um mercado. Na existência de uma grande ameaça no mercado, as empresas já consolidadas utilizam-se de barreiras para dissuadir novos entrantes. Para Porter, existem sete principais fatores que agem como barreiras de entradas para as demais firmas: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudanças, acesso aos canais de distribuição e/ou desvantagens de custos independente de escala e políticas governamentais.

2.2.1 Economias de escala

Essas economias surgem quando as firmas já instaladas produzem volumes maiores para desfrutar de menores custos por unidades, ou seja, o custo médio de longo prazo reduz quando há um incremento na capacidade produtiva. Quando esta relação se inverte, ocorrem deseconomias de escala. Economias de escala são possíveis devido à existência de uma distribuição dos custos fixos, o emprego de novas tecnologias, ou ainda, uma melhor coordenação dos fornecedores, entre outros fatores. Sendo assim, firmas que adquirem capacidade produtiva mais elevada possuirão economias de escala que lhe garantirão custos menores em relação às firmas com uma capacidade produtiva menor.

As economias de escala tornam-se barreiras à entrada no momento em que a escala mínima eficiente praticada entre as empresas do setor forem maiores que as praticadas pelos potenciais concorrentes. Desta maneira, as empresas que tiverem interesse em entrar em um dado mercado, deverão possuir capacidade produtiva para tal ou aceitar uma desvantagem de custo em relação as outras firmas, ficando com custos mais elevados e lucros reduzidos.

De acordo com Looty e Szapiro (2002) existem duas classificações para as economias de escala: as reais e as pecuniárias. As economias de escala são ditas pecuniárias quando, dado o volume de sua aquisição, os preços pagos pelos insumos se reduzem. Já as reais ocorrem com a redução do volume de insumos utilizados devido a um aumento na produção -

isto ocorre uma vez que a quantidade de matérias-primas utilizadas na produção não cresce na mesma proporção que o aumento da produção.

Segundo Fagundes e Pondé (2004), as economias de escala reais podem ser divididas em três principais categorias:

- a) Técnicas, resultantes do uso de equipamentos mais eficientes;
- b) Gerenciais, resultantes da divisão de gastos gerenciais fixos em uma produção mais elevada;
- c) Especialização, decorrentes de maior especialização do trabalho.

2.2.2 Diferenciação do produto

Outra barreira existente é a da diferenciação de produtos. Esta pode-se caracterizar como uma barreira à entrada na existência de uma grande lealdade dos clientes com os produtos fabricados pelas firmas já atuantes no mercado. No momento em que uma empresa cria uma fidelização de uma parcela do público por seus produtos, vê sua elasticidade-preço da demanda reduzir. Pode-se entender como uma forma de concorrência extra-preço, na qual o controle de preços se dá pela criação de um mercado particular. Os principais aspectos desta diferenciação se dão quanto ao local de oferta, qualidade do produto e percepção da marca, ocorrendo modificações no design ou até mesmo nos aspectos técnicos dos produtos.

Desta forma, as firmas entrantes possuem duas estratégias de penetração nos mercados, seja vendendo seus produtos a um preço inferior ao praticado pelas firmas já estabelecidas ou investindo um valor considerável na divulgação desta nova marca. Gastos exorbitantes em publicidade acabam elevando os custos da firma entrante, o que reduz os possíveis ganhos da empresa; na mesma medida, a redução de preços prejudica fortemente a rentabilidade da empresa, ambas sendo difíceis de serem mantidas por um longo período.

Segundo Kupfer (2002), há praticamente uma unanimidade entre os economistas industriais de que a diferenciação de produto é a mais forte dentre as barreiras à entrada na indústria. Isto se deve, principalmente, ao fato de serem inúmeras as possibilidades de criação de vantagens da primeira empresa a se consolidar no setor com base nas preferências dos clientes. Com isso, uma nova empresa tem como grande dificuldade deslocar as preferências dos consumidores pelo fato de já estarem aderidos a uma marca.

2.2.3 Necessidade de capital

A necessidade de investir um grande montante de recursos financeiros a fim de competir com empresas já estabelecidas pode acabar dissuadindo novos operadores. Da mesma maneira que as barreiras criadas pelas economias de escala, as barreiras de capital são decorrência da existência de elevadas escalas mínimas de eficiência. Quanto maior for a necessidade de recursos financeiros para iniciar um empreendimento, maiores serão as barreiras à entrada. Estes custos provêm de instalações, estoques iniciais, provisões de perdas, crédito para clientes, publicidade, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Vale ressaltar que as barreiras intensificam na medida que estes custos são irrecuperáveis ou com um grau mais elevado de risco - o que é o caso de pesquisa e desenvolvimento.

Este problema, segundo Kupfer (2002):

Seria um reflexo direto da dificuldade em financiar grandes volumes de capital requeridos quando um investimento inicial é muito elevado, não tendo qualquer relação com os impactos sobre os preços ou lucratividade provocados pelo aumento de ofertas da indústria. (KUPFER, 2002, p. 87)

Existem controvérsias quanto à validade deste argumento. Salvo imperfeições ocorridas no mercado de capitais, um projeto lucrativo dificilmente deixaria de ser realizado em função de escassez de capital para iniciar um negócio. Os altos aportes iniciais seriam então barreiras à saída, dado que os custos de entrar em uma indústria, em grande parte, são irrecuperáveis.

2.2.4 Custos de mudança

Os custos de mudança são os custos que os compradores enfrentam quando mudam de fornecedores, marcas ou produtos. Tais custos podem surgir de uma grande variedade de fatores, incluindo a natureza dos produtos, as características dos clientes e também das estratégias das firmas. No caso de uma empresa, quando esta opta por alterar fornecedores, acaba por ter de adaptar-se com novas especificações de um produto, devendo moldar os funcionários as novas especificidades dos produtos, além de modificar processos ou sistemas de informação, entre outros.

Na existência de tal barreira, as empresas já estabelecidas possuem altas taxas de retenção dos clientes num dado mercado. A exploração dos custos de mudança acaba por suavizar uma concorrência de preços com base na construção de uma vantagem “*first mover*”,

que proporciona ao fornecedor a imposição de um preço prêmio ao cliente, mesmo no caso de possuir um produto análogo ao concorrente, propiciando lucros extraordinários.

2.2.5 Acesso aos canais de distribuição

Um canal de distribuição pode ser denominado com um conjunto de organizações que tornam um produto ou serviço disponível ao consumidor. Para o estabelecimento de uma nova firma em um mercado, se faz necessário a utilização destas. Assumindo que as empresas já estabelecidas em um dado mercado possuam canais de distribuição consolidados, as firmas entrantes deveriam convencer esses canais de distribuição a aceitarem seus produtos, o que possivelmente incorreria em custos (tais como investimentos em publicidade e descontos de preços), o que reduz a lucratividade da empresa entrante.

Em alguns casos, estes canais podem estar saturados, tanto por estratégia das firmas consolidadas quanto por estruturas com poucos compradores, tornando uma barreira tão elevada ao ponto de ser necessária a criação de uma própria estrutura para tal. Quanto mais limitados os canais, mais difícil será a entrada de um novo concorrente no mercado.

2.2.6 Desvantagens de custos independentemente da escala

Segundo Kupfer (2002), Bain (1968) teria sido o primeiro autor a falar sobre o fato de que a entrada inicial e o aprendizado com as experiências garantiriam às firmas custos impossíveis de serem atingidos pelas potenciais concorrentes. Independentemente da escala, empresas já estabelecidas possuem vantagens que não estão disponíveis para as rivais.

Segundo Porter (1979), estas vantagens podem derivar de fontes como tecnologias patenteadas, acesso preferencial a fontes de matérias primas, localização geográfica favorável, identidade da marca já estabelecida e também de curvas de aprendizagem (quanto maior a produção de um produto, maiores chances de redução dos custos devido ao aprendizado ocorrido no processo). Logo, as potenciais entrantes no mercado, por não possuírem essas vantagens, possuíam lucros menores até adquiri-las ao longo do tempo.

2.2.7 Políticas governamentais

As políticas governamentais podem prejudicar ou até mesmo ajudar a entrada de novos concorrentes. A criação de barreiras pelo governo não só pode dificultar a entrada, como impedir o ingresso de novas empresas em um mercado. Tais barreiras podem advir de políticas de crédito a empresas já estabelecidas, regulamentações do mercado, exigência de licenças, e até mesmo de elevada carga tributária. Em contrapartida, segundo Porter (1979), o governo pode também reduzir as barreiras, seja através de financiamento de pesquisas ou de subsídios diretos.

2.3 TEORIAS DO SURGIMENTO DE FRANQUIAS

Este tópico busca sintetizar as principais contribuições da teoria econômica no que tange ao mercado de franquias. A vasta gama de estudos econômicos acerca deste tema trata de seu surgimento. Existem duas principais teorias desenvolvidas para explicação do tema: a teoria da escassez de capital e a teoria da agência. Ambas aprofundadas no decorrer do tópico.

2.3.1 Escassez de capital

O modelo de escassez de capital foi inicialmente proposto por Oxenfelt e Kelly (1969), no qual o sistema de franquias, assim como as organizações, atravessaria ciclos de vida que implicam em alterações de aspectos e estruturas de processos. A teoria proposta pelos autores, mais especificamente, sugere que, no início de seu ciclo de vida, as organizações optam pelo *franchising* e, à medida que se tornam empresas estabelecidas, valem-se de seu porte para estabelecer unidades próprias.

Neste caso, o modelo do *franchising* seria usado, inicialmente, para que uma empresa de pequeno porte, com restrições ao acesso de recursos, obtivesse capital de terceiros (franqueados) para investir em sua rápida expansão. O capital seria proveniente das taxas impostas pelas franqueadoras frente ao franqueados, sendo a taxa de franquia e os *royalties* a principal fonte de contribuição para expansão da empresa. Em um segundo momento, os custos associados à supervisão de franqueados seriam gradualmente superiores aos benefícios associados ao sistema de franquias, ocasionando um movimento contrário ao de franquear-se.

Hunt (1973), partindo da teoria de Oxenfelt e Kelly (1969), buscou elencar, em seu artigo “*The trend toward company-operated units in franchise chains*”, quatro razões pelas quais firmas procuram tornar a abertura de unidades próprias, sendo elas: maior lucratividade por unidade, melhor controle sobre o negócio, menor quantidade de disputas jurídicas e dificuldades impostas por contratos.

Lafontaine (1992) sintetiza o pensamento de Rubin (1978) quanto à crítica à teoria da escassez de capital. O argumento de financiamento com capital de terceiros não seria válido, dado que, de uma venda de ações, se obteria o mesmo aporte financeiro - contudo, com menor risco e sem abrir mão dos pontos de vendas individuais. Assim, a decisão de uma empresa em franquear-se passa por outras razões que não só o acesso ao capital.

2.3.2 Teoria da agência

A ideia central da teoria da agência baseia-se em uma relação contratual na qual o principal incumbe o agente a prestar algum serviço em seu benefício, delegando a este poder de tomada de decisão. Desta relação, surge o problema da agência: um conflito gerado pela diferença de objetivos e percepções entre principal e agente, sendo uma grande dificuldade do principal determinar se o agente está agindo em benefício próprio ou de acordo com os benefícios do principal, e constituindo-se, assim, um exemplo do risco moral (*moral hazard*), onde uma das partes age de forma oportunista, após a celebração de um contrato, por possuir informações privilegiadas.

Neste ambiente de informações assimétricas, se faz necessária a criação de incentivos e controles para alinhar os objetivos das duas partes. Estes custos, gerados pela criação de controles e monitoramento, somados a uma perda residual devido à impossibilidade de corrigir problemas por completo, são denominados “custos da agência”. Uma empresa considerada eficiente busca, por meio desses contratos, uma minimização dos custos de agência. Desta maneira, o principal possui duas funções fundamentais: delegar atividades para o agente e decidir como remunerar o agente em relação a estas atividades. Esta remuneração deve incentivar o agente de modo que, quanto maior o risco e o esforço deste, maior a compensação.

A teoria da agência aparece como explicação no surgimento do *franchising*, dadas as inconsistências da teoria da escassez de capital. Segundo Rubin (1978), a adoção do modelo de franquias estaria relacionada ao custo de supervisão e controle. Na visão do autor,

franqueados são uma alternativa de custo mais baixo em relação a gerentes contratados. Os franqueados, por ficarem com uma fatia do lucro de uma unidade possuem todos os incentivos necessários para uma gestão mais eficaz, não sendo necessário um controle tão rígido sobre eles quanto sobre funcionários contratados. Segundo Lafontaine (1992), existem evidências que reforçam a teoria da agência como razão para o surgimento do *franchising*, todavia não suficiente para excluir a teoria da escassez.

3 MERCADO DE FRANQUIAS

O sistema de franquias (também conhecido como *franchising*) é um modelo de negócios criado a partir das premissas do licenciamento, onde existe uma relação entre duas partes: franqueado e franqueador. Este modelo apresenta características de rápida expansão e menor tomada de risco, o que acaba por torná-lo interessante para ambas as partes. O objetivo do presente capítulo é dar uma noção geral do sistema de franquias, abordando histórico, definições, estruturas e vantagens e desvantagens do sistema.

3.1 HISTÓRICO

De acordo com o *American Heritage Dictionary of the English* (2016), a palavra *franchising* vem de um antigo termo francês - *franche* - e tem como significado uma transferência de um direito, outorga de um privilégio ou uma concessão exclusiva. Na idade média, uma franquia era um privilégio dos soberanos das terras. Em sua essência, os soberanos concediam a um certo grupo de indivíduos o monopólio de algumas atividades da região durante um dado período de tempo, havendo uma contrapartida financeira aos mesmos para que fossem usufruídos esses privilégios. Segundo Bernard (2008), essa cobrança, geralmente, vinha de um percentual do lucro do negócio, o que foi chamado de *royaltie* (taxa aos reis).

Em meados dos anos 1900, formas similares ao modelo atual de franquias já eram vistas em empresas como General Motors, que buscava expandir suas vastas vendas de automóveis, e Coca-Cola, que permitia que firmas distintas engarrafassem e distribuíssem seus produtos. A precursora deste modelo teria sido a empresa *Singer Sewing*, empresa produtora de máquinas de costura, que, após a guerra de secessão nos Estados Unidos, estabeleceu uma rede de concessionários independentes para comercialização de sua produção, com o objetivo de aumentar a capilaridade de sua operação. O “boom” do *franchising* iniciou por volta de 1920, onde empresas de mercearias (*grocery stores*), locadoras de veículos e redes de alimentação iniciaram suas trajetórias no segmento de franquias. Logo após a 2ª Guerra Mundial, este modelo obteve uma grande aceleração, com a abertura de diversos negócios por ex-combatentes americanos que voltaram da guerra sem experiências e estudos, todavia, com vontade de adquirir seu próprio negócio.

O *franchising* como é conhecido hoje tem como precursor a rede de *fast food* McDonalds, que, a partir de 1954, começou a operar com métodos padronizados e formatados com facilidade de reprodução, tornando-se uma das maiores referências do mercado de franquias no mundo. Assim sendo, para Ribeiro et al. (2013), o modelo do *franchising* foi resultado de um processo evolutivo ao longo dos anos, se adaptando às necessidades das firmas até alcançar o formato utilizado hoje, e não uma concepção individual ou de uma teoria base.

3.2 HISTÓRICO BRASILEIRO

A empresa pioneira do modelo de franquias brasileiro foi a escola de idiomas Yázigi, abrindo suas primeiras franquias em 1963. Durante um longo período, o setor de franquias permaneceu sem grandes relevâncias no cenário nacional. Segundo Ribeiro et al. (2013), no final da década de 1970, houve uma grande expansão do setor, devido, principalmente, à chegada de grandes redes internacionais, tais como o McDonald's. Neste mesmo momento, surgiram redes nacionais no setor, como O Boticário e a rede de *fastfood* Bob's.

Nos anos 80, foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF), entidade sem fins lucrativos criada para promover o crescimento do *franchising* no cenário brasileiro, fundamental para a consolidação do setor no país. Outro fator relevante foi o surgimento da lei N°8.955/94 (encontrada no anexo A desta monografia), regulamentando o sistema de franquias e fixando a necessidade de uma Circular de Oferta de Franquias (COF)¹. Esta nova segurança jurídica, aliada à estabilidade econômica adquirida com o plano real, propiciou o cenário ideal para o crescimento do setor como um todo no país.

A ABF tem como sua missão “divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios” (ABF, 2015). Com essa filosofia, ministram cursos e palestras; divulgam dados do setor (faturamento, custos de aquisição, taxas de *royalties* e etc.); elaboram feiras para empreendedores prospectarem novos negócios, sendo a ABF EXPO considerada a maior feira de franquias do mundo; entre outras atribuições. As informações por ela divulgadas serão utilizadas no decorrer desta monografia.

¹ Documento, desenvolvido pelo franqueador, que apresenta todas as condições gerais do negócio, principalmente em relação aos aspectos legais, obrigações, deveres e responsabilidades das partes, devendo ser criterioso, claro, conciso e completo.

3.3 DEFINIÇÃO DO *FRANCHISING*

A partir das premissas do licenciamento surge o *franchising*. Segundo Keegan e Greens (2003), licenciamento é um acordo contratual pelo qual uma empresa (a licenciadora) coloca um bem à disposição de outra (licenciada) em troca de pagamentos de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma forma de remuneração. O *franchising* seria uma forma de licenciamento mais abrangente, dado que a licenciadora determina modelos e padrões a serem seguidos. Esse fato causa maior envolvimento entre as partes, tornando a relação entre elas mais duradoura.

De acordo com Lafontaine (2005):

o franchising é um arranjo contratual entre duas partes legalmente independentes, onde uma delas, a franqueadora, concede o direito de vender seus produtos e/ou usar suas marcas e modelo de negócios em uma dada localização por um período determinado de tempo ao franqueado. (LAFONTAINE, 2005, p. 3)

Seria então, segundo Cateora (2013), uma forma de licenciamento, na qual o franqueador oferece um pacote padrão de produtos, sistemas e serviços de gestão e o franqueado oferece o conhecimento sobre o mercado, o capital e a participação na administração do negócio. Portanto, o principal não despende recursos financeiros em uma nova unidade, ficando a cargo do franqueado a construção, manutenção e gestão do negócio.

Na visão de Cherto (2005), a franquia seria uma das estratégias de que uma organização pode fazer uso para escoar seus produtos e serviços levando-os até o mercado, sendo a ênfase do autor na franquia como estratégia de escoamento de produção através da replicação de um mesmo modelo de negócio em locais geograficamente distintos.

O sistema de franquias, segundo Gigliotti (2012), vem crescendo por tratar-se de uma substituição ao emprego tradicional, sendo uma opção para a realização do sonho de ser empreendedor. O sistema torna-se interessante ao passo que, ao mesmo tempo que agrada o provável franqueado, corresponde aos anseios das empresas pela rápida expansão das marcas com custos e riscos aparentemente mais baixos.

Na legislação brasileira, no art. 2º da Lei nº 8995, de 15 de dezembro de 1994, tem-se como definição de franquias:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso

de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL, 1994)

Desta maneira, considera-se, no caso brasileiro, uma franquia como sendo uma operação, empresarial ou não, em que o crescimento de uma rede se dá por meio de um nome e práticas comuns, com colaboração entre as partes para aprimoramento do negócio.

Para a melhor compreensão do assunto, este estudo se apropriará dos conceitos sintetizados por Ribeiro et al. (2013), descritos no livro *Gestão Estratégica do Franchising*, que, à despeito de existirem diferentes interpretações, dada a distribuição mundial do modelo de negócios, preserva seus principais elementos nos conceitos:

- a) Franqueadora - Empresa que concede a Franquia, sendo considerada detentora dos direitos sobre a marca, método e processos do negócio, e que seleciona os Franqueados para poder representá-la por meio da Franquia.
- b) Franqueado - Aquele que adquire a Franquia, o proprietário de uma unidade franqueada, podendo ser pessoa física ou mesmo uma pessoa jurídica.
- c) Franquia - é a unidade de negócio (estabelecimento) operado e gerado pelo Franqueado.
- d) Taxa de franquia - Valor geralmente pago na concessão da Franquia que se refere ao direito de fazer parte da rede e acessar todo o *know-how* desenvolvido pela Franqueadora, bem como o uso da marca.
- e) Taxa de *Royalties* - Taxa paga com uma periodicidade definida (em geral, mensalmente) pelo Franqueado à Franqueadora como retribuição ao acesso continuado de *know-how*, benefícios e uso da marca, bem como fornecedores homologados e programas de suporte e capacitação. Remunera a prestação de serviços, de maneira geral, prestados pela Franqueadora ao Franqueado.
- f) Taxa de *Marketing* - Também chamada de “Taxa de Propaganda” ou “Publicidade”, é cobrada dos Franqueados para formar um fundo a ser gerenciado pela Franqueadora (pode até contar com apoio dos Franqueados) para uso em campanhas de divulgação nacional, regional ou local.
- g) COF - Documento legal bastante abrangente e que funciona como uma espécie de brochura, na qual estão definidas diversas informações obrigatórias da Franqueadora, no que se refere a direitos e obrigações.
- h) Contrato de Franquia - Documento legal que deve fazer parte da COF e que regerá toda a relação entre Franqueadora e Franqueados.

3.4 GERAÇÕES DO *FRANCHISING*

O sistema de franquias passou por diversas etapas de desenvolvimento no que tange à profissionalização e sistematização de processos. Esta relação entre franqueador e franqueado passou por diferentes fases. Na concepção de *Schneider et. al.* (1991), o sistema pode ser dividido em três gerações.

A primeira geração, também conhecida como franquias de marca, é caracterizada por uma insuficiente orientação e apoio, com processos de padronização e práticas quase inexistentes, resumindo-se em um fornecimento de produtos e licenciamento de marca, com ou sem exclusividade para o franqueador. Como exemplos, existem as engarrafadoras de bebidas, revendas de automóveis e postos de combustíveis.

Nas Franquias de produtos, segunda geração, observa-se um aumento no suporte aos franqueados. Esta modalidade seria um aprimoramento da anterior, com licenciamento de marca e fornecimento de produtos - todavia, agora, com exclusividade ao franqueado. Nesta geração, surgem as primeiras exigências quanto a padronizações e regras, sendo o franqueador o responsável por orientar o negócio, porém sem um controle muito efetivo.

Por fim, a terceira geração é denominada como “franquias de negócio formatado” (*business format franchising*). Tem em seu cerne, além do licenciamento de marca e produto, a transferência do *know-how* operacional. Este caracterizado pelo formato do negócio como um todo, disponibilizando: estratégias de *marketing*, manuais de operação, normas de funcionamento, controle de qualidade, auxílio na escolha de pontos, treinamento de funcionários, entre outros aspectos. O padrão é rígido, no qual grande parte dos processos está documentada e instrumentalizada para os franqueados, centralizando assim, nas franqueadoras, todos os aspectos que tangem à marca e sua imagem, cabendo ao franqueador acompanhar o dia-a-dia das operações de todos seus franqueados.

O conceito chave desta geração é “sistema”: quanto melhor formatado e organizado for o modelo, mais simples será sua implementação e maior será a sua escalabilidade. Este modelo está presente em inúmeros setores do mercado de franquias, todavia, é mais frequente em alimentação (principalmente *fast food*), serviços, negócios e varejo.

No cenário nacional, alguns autores ainda citam a existência de outras novas gerações. Ribeiro A. (2013), em seu livro “Gestão estratégica do *Franchising*”, sintetiza as gerações quatro e cinco, descritas por Cláudio Tieghi no livro “Uma Nova Geração do *Franchising*”. A quarta geração seria a de franquias de aprendizado em rede (*Learning Networking*

Franchising), onde a franqueadora dita as principais regras e padrões, e o aprendizado é um pilar fundamental do relacionamento, com a produção de conhecimento não sendo mais exclusividade da franqueadora, cabendo a ela sintetizar o conhecimento gerado pelas pontas. Na quinta geração, chamada de rede inteligente (ou rede operacional), a franqueadora é responsável pelo levantamento dos fatores críticos de sucesso do negócio para que os franqueados monitorem seu desempenho, deixando os franqueados serem os emissores centrais das mudanças; e a franqueadora, a fiscalizadora do processo.

3.5 SETORES DO *FRANCHISING*

O setor de *franchising* brasileiro possui uma vasta gama de empresas atuantes. Para uma melhor análise do mercado, a ABF divide o setor em onze principais segmentos. As divisões se fazem necessárias para uma melhor análise do panorama do mercado de franquias. A divisão de segmentos, segundo o Guia Oficial de Franquias da ABF (2016), está representada na tabela 1.

Tabela 1 – Segmentos do setor de franquias no Brasil e seu faturamento em 2015

Segmento do Setor de Franquias	Faturamento 2015 (Milhões de reais)	Crescimento anual 2014 x 2015
Acessórios Pessoais e Calçados	9.918	12,0%
Alimentação	27.910	8,9%
Educação e Treinamento	9.279	8,7%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	25.150	8,1%
Hotelaria e Turismo	10.171	9,0%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	4.122	6,6%
Limpeza e Conservação	1.203	3,8%
Casa e Construção	7.152	-2,3%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	29.458	10,2%
Veículos	4.884	8,8%
Vestuário	10.346	6,9%
TOTAL	139.593	8,3%

Fonte: ABF (2016).

O segmento de acessórios pessoais e calçados beneficiou-se fortemente da queda do real frente ao dólar em 2015, crescendo nominalmente 12% em relação ao ano anterior. O setor encerrou o ano de 2015 faturando R\$ 9,918 bilhões, contando com 10.080 unidades pelo país. Este segmento é composto, segundo a ABF (2016), por comércios varejistas de bolsas, cintos e calçados, acessórios infantis, artigos de couro, itens para motociclismo, óculos, uniformes, sandálias, semijoias, relógios e artigos de viagens, entre outros. O Setor de calçados, como um todo, projeta um crescimento de 4,2% de faturamento no ano de 2016, crescimento este que impactará vigorosamente o segmento de franquias.

Na alimentação - que é composta por redes de *fast food*, de açaí, sorveterias, pizzarias, hamburguerias, cafês, creperias, padarias, alimentação saudável e bares, entre outros -, o crescimento do segmento foi de 8,9%, faturando R\$ 27,910 bilhões. Salienta-se que esse setor, por si só, foi responsável por 20% do faturamento total do setor de *franchising*.

No setor de casa e construção, observa-se a única retração dentre os segmentos do *franchising*, onde o setor ficou com -2,3% em relação ao ano anterior, ainda reflexo da crise do investimento público. Este setor é composto por redes de serviços imobiliários, de locação ou venda de equipamentos de construção civil, de reforma predial, comércio varejista de materiais de construção, administradores de condomínios, lojas de utilidades para a casa, entre outros. De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria e da Construção (CBIC), espera-se que, com o fim da crise política, amplie-se a confiança no segmento e torne a crescer no ano seguinte.

Composto por redes de desenvolvimento de *software*, mídia ecológica, venda de espaço publicitário, serviços de digitalização, *marketing* digital, *call centers*, entre outros, o setor de comunicação, informática e eletrônicos apresentou um crescimento de 6,6% e um faturamento de R\$ 4,122 bilhões.

O segmento de educação e treinamento é representado por escolas de idiomas, redes de informáticas, de música, vôlei, futebol, complemento escolar, gastronomia, cursos profissionalizantes, cursos preparatórios para concursos e pré-vestibulares, entre outros. Ele foi responsável por um faturamento de R\$ 9,279 bilhões, 8,7% de crescimento em comparação ao ano anterior, tendo 6,6% de participação no faturamento total do setor de franquias. Este segmento ficou na quarta colocação em número de unidades, com 15.267 espalhadas pelo Brasil. Segundo a Abril Educação, a crescente procura por cursos de

profissionalização e o aumento da procura por cursos de idiomas devem alavancar o crescimento deste segmento.

O setor de esporte, saúde, beleza e lazer é formado por academias, escolas de dança, farmácias, drogarias, salões de beleza, Spas, depilação, suplementação alimentar, fitness, planos de saúde, cosméticos, entre outros. Registrou, em 2015, um faturamento de R\$ 25,150 bilhões, 8,1% a mais que o ano anterior.

Operadoras de hotel, agências de viagem, franquias de *hostels*, redes de intercâmbio, entre outras, estão compreendidas no setor de hotelaria e turismo. Este segmento faturou R\$ 10,171 bilhões, um crescimento de 9,0% em relação a 2014. Estima-se um crescimento ainda maior para o setor, dada a visibilidade proporcionada pelos jogos olímpicos ao país.

O segmento de limpeza e conservação, possui a menor representatividade dentre os segmentos do *franchising*, apresentando um faturamento de R\$ 1,023 bilhões, o que representa apenas 0,9% do setor como um todo. Este segmento possui 2.952 unidades e é composto por lavanderias, dedetizadoras, desentupidoras, serviços de limpeza comercial e residencial, manutenção de piscinas e jardins, conserto de roupas e sapatos, entre outros.

O segmento com maior representatividade do setor de franquias é o de negócios, serviços e outros varejos, com um faturamento de R\$ 29,458 bilhões e 32.421 unidades de negócios. O segmento é composto por supermercados, *pet shops*, lojas de conveniências, corretagem de seguros, soluções automotivas, transporte de carga, consultorias, recursos humanos, serviços contábeis e fiscais, gestão de eventos, entre outros, e teve um crescimento de 10,2% em relação ao ano anterior.

No que tange a serviços automotivos, o segmento é composto por redes de lavagem ecológica, estética automotiva, repinturas, serviços de reparação, aluguel de veículos, funilaria, pintura, estacionamento, entre outros. Obteve um crescimento de 8,8%, alcançando um faturamento de R\$ 4,884 bilhões no ano de 2015.

O último setor a ser descrito, vestuário, composto por moda feminina, masculina, jovem e infantil, roupas íntimas, moda praia, *fitness*, lojas de times de futebol, entre outros, representou 7,4% do *franchising*, com um faturamento de R\$ 10,346 bilhões. Este segmento, segundo a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), espera um avanço de 4,9% no faturamento em 2016, o que pode representar um crescimento ainda maior para o segmento de franquias em específico.

3.6 LEGISLAÇÃO E CONTRATOS

O mercado de franquias brasileiro tem como seu principal disciplinador a Lei Nº 8.955/94 (BRASIL, 1994), também conhecida como lei do *franchising*, e, antes disso, não possuía nenhuma regulamentação específica. Dado seu crescimento expressivo, o *franchising* brasileiro atraía a atenção de inúmeros investidores. Segundo Militelli (2013), na falta de uma legislação clara, não eram raros os casos de investidores que ingressavam no mercado e, dado um retorno abaixo das expectativas, desistiam das franquias e acionavam judicialmente as franqueadoras. Era latente que a falta de informações durante as negociações ocasionava este fato. Com isto, surgiu a Lei Nº 8.955/94 (BRASIL, 1994), disponível no anexo A, para disciplinar a matéria.

Essa lei sujeita o franqueador a disponibilizar, no mínimo 10 dias antes de qualquer assinatura ou pagamento financeiro, a Circular de Oferta de Franquia (COF), onde devem constar de forma clara e acessível os principais dados sobre o negócio. O artigo terceiro da lei (disponível no anexo A), apresenta todas as informações obrigatórias que devem constar na COF. Essa lei trouxe transparência e segurança para os investidores. Abaixo seguem os principais itens contidos no artigo terceiro:

- I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;
- II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;
- IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;
- VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;
- VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:
- XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;
- XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:
 - a) supervisão de rede;
 - b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
 - c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
 - d) treinamento dos funcionários do franqueado;
 - e) manuais de franquia;
 - f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
 - g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;
- XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) *know how* ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia;
- e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador; (BRASIL, 1994).

3.7 COMPENSAÇÕES FINANCEIRAS

Quando estabelecida uma relação entre franqueador e franqueado, criam-se obrigações para ambos os lados. Cabe ao franqueador conceder sua marca, modelo de negócios, treinamentos e etc. Para tal, se faz necessária uma compensação financeira para a utilização desses benefícios por parte do franqueado. Existem diversas formas de pagamentos que podem ser imputadas ao franqueado, e usualmente são cobradas as seguintes taxas: taxa de franquia, taxa de *royalties* e taxa de *marketing*.

A taxa de franquia, ou taxa inicial de franquia, consiste em uma taxa cobrada no momento de ingresso de um novo franqueado em sua rede, ou até mesmo na abertura de uma nova unidade. Essa taxa é destinada a cobrir despesas da franqueadora com a busca de novos franqueados, bem como os custos de prestar suporte e treinamento durante a implementação da nova unidade. Segundo Ribeiro et al. (2013), o objetivo de franquear precisa ir além de ganhar dinheiro com a entrada de novos franqueados, pois, na verdade, ao vender um franquia, inicia-se uma relação de negócios de longo prazo, que deverá ser gerenciada a fim de conseguir retornos financeiros para ambas as partes.

Enquanto durar um contrato de franquia, existem taxas cobradas em um período pré-estabelecido, normalmente mensal. Uma delas, os *royalties*, tem como objetivo remunerar a utilização da marca e os demais serviços prestados pela franqueadora, como pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. O valor cobrado de *royalties* varia de acordo com as marcas, podendo ser fixo ou percentual, sobre o lucro ou sobre a venda. Usualmente trata-se de um percentual sobre as vendas ao invés de lucros, devido à maior facilidade de controlar vendas do que lucro. Outra taxa comum, a taxa de *marketing*, é cobrada com a finalidade de custear as ações de divulgação das marcas (esses recursos não devem ser considerados como receita da rede, na verdade cabe à marca gerir tais recursos em prol da rede). A cobrança desta taxa é similar a dos *royalties*, podendo ser fixa ou percentual, normalmente sobre as vendas.

3.8 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS

A relação criada entre franqueado e franqueador, quando adotado este modelo de negócio, tem uma função complementar. Tendo em vista que o sucesso de um é condicionado ao sucesso do outro, há um incentivo para mútua colaboração. O franqueador tem interesse em ganhar escala e divulgar sua marca, e o franqueado tem interesse em possuir seu próprio negócio e auferir lucros sobre o capital investido. Para a relação entre as partes ser duradoura, deve ser benéfica para ambas as partes. Nos tópicos a seguir, serão relatadas as principais vantagens e possíveis desvantagens, tanto para franqueadores quanto para franqueados.

3.8.1 Franqueadores

Para o franqueador, uma das principais vantagens é permitir a expansão da presença no mercado, proporcionando rápidos ganhos de escala, passando a ter acesso a mercados desconhecidos até então pela empresa e atingidos com base no conhecimento local do empreendedor. Assim sendo, o franqueado possibilita uma redução da assimetria de informação ao franqueador. Segundo Guerra (2012), o franqueador se beneficiaria com o rápido crescimento da rede impulsionado pelo capital de terceiros e a transferência do custo de gerenciamento da unidade franqueada. Ou seja, além dos ganhos de escala, tem-se acesso a um aporte de capital com baixo custo.

Outro ponto de interesse para o franqueador é a forma como o franqueado cuida do negócio. Por ambos se tratarem de empresários, possuem ambições similares no que tange à busca por lucro, objetivando, assim, sempre o maior retorno financeiro possível, diferentemente dos possíveis funcionários que trabalhariam para a empresa no caso de esta não adotar o modelo de franquias. Desta maneira, espera-se que a utilização de franquias renda proventos superiores às unidades do que a utilização de um gerente contratado. Em se tratando de funcionários, a independência jurídica entre as empresas traz benefícios, no sentido de o franqueador não arcar com os custos de folha de pagamento, impostos e possíveis causas trabalhistas.

Com o aumento do número de franqueados, as franqueadoras podem-se utilizar do conhecimento gerado por eles para ajustar os rumos das firmas, bem como fazer adequações em seus produtos com base nas aprendizagens dos mesmos. Os investimentos em

desenvolvimento de novos produtos e gastos com publicidade aumentam com o número de unidades, valorizando a marca e criando um círculo virtuoso.

Em contrapartida, o franqueador enfrenta algumas complicações. No que diz respeito à preservação da imagem, a má seleção de um franqueado pode incorrer em prejuízos à reputação da marca. Uma administração ruim, aliada a uma perda de padronização, faz com que a imagem da rede, como um todo, possa ficar prejudicada, reduzindo assim, no longo prazo, os lucros de todos os franqueados. Segundo Guerra (2012), existe, neste caso, uma externalidade negativa de rede: se apenas um franqueado operar em níveis inferiores, ele será bastante beneficiado; porém, se todos os franqueados acabarem agindo desta maneira, o prejuízo do todo será o suficiente para exceder o benefício individual.

Essa dependência da eficiência de um franqueado gera uma outra desvantagem - um alto custo de supervisão. A fim de evitar desgastes na imagem da marca, a franqueadora precisa checar periodicamente as unidades franqueadas para certificar-se de que as normas e padrões são seguidos corretamente. Abaixo, no quadro 1, tem-se um resumo das vantagens e desvantagens encontradas pelas empresas franqueadoras.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquias para os franqueadores

Vantagens	Desvantagens
Rápida expansão no mercado	Dependência da eficiência do franqueado
Diminuição dos custos de operação	Controle reduzido
Fortalecimento da marca	Elevação dos custos de supervisão
Compartilhamento de riscos	Elevados custos de padronização
Motivação franqueados é maior que funcionários	Possível perda de padrão
Padronização da qualidade e serviços	Risco de selecionar franqueados inadequadamente
Ganhos de economia de escala	Divulgação do diferencial estratégico
Maior <i>Market-share</i>	Alto custo com treinamento
Maior capilaridade das operações	Perda de liberdade
Aumento da rentabilidade	
Maior publicidade	

Vantagens	Desvantagens
Acesso a capital com baixo custo	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos autores Guerra (2012); Scheneider et al (1991); Gigliotti (2012).

3.8.2 Franqueados

Para o franqueado, uma das principais vantagens é o recebimento do *know-how* da marca, que possibilita indivíduos sem vasta experiência adquirirem um negócio com formato definido e técnicas já testadas e comprovadas - o que acaba por diminuir a tomada de risco destes empreendedores. O fracasso de entrar em um modelo já consagrado é reduzido em comparação com a abertura de uma marca própria, devido, principalmente, ao suporte advindo do franqueador e da existência de um público já fidelizado à marca.

Pode-se considerar que este modelo de negócio proporciona uma diminuição da curva de aprendizagem, rompendo várias barreiras à entrada com base na obtenção do conhecimento da empresa franqueadora. Assim sendo, o modelo não pode ser considerado um mero facilitador de entrada no mercado, mas também um grande abreviador de riscos.

Um problema comum, no caso brasileiro, é a facilidade do acesso ao crédito. Na existência de uma grande marca dando suporte ao empreendedor, a tomada de um empréstimo, por exemplo, é facilitada. Grande parte dos principais bancos que atuam no mercado brasileiro possui linhas especiais de créditos para franquias.

Além disto, através das economias de escala, o franqueado acaba por reduzir custos, seja na aquisição conjunta de mercadorias ou na economia de recursos que seriam despendidos na criação de novos produtos, projetos arquitetônicos, *marketing*, entre outras despesas. Desta forma, é proporcionando um retorno financeiro mais rápido.

Por outro lado, a franqueadora acaba por limitar as iniciativas individuais dos franqueados a fim de manter um padrão para toda a rede, o que pode frustrar o espírito empreendedor. Outro fator é a restrição em adquirir apenas produtos e estoques de materiais exclusivamente do franqueado ou de fornecedores indicados por ele.

Em comparação com empreender individualmente, as taxas cobradas pelas franqueadoras podem ser consideradas uma desvantagem pelo fato de reduzir os lucros auferidos pelo franqueado. Taxas de *royalties* e de *marketing* geralmente são cobradas como percentual sobre a venda, influenciando diretamente no resultado das firmas.

Assim como é possível que o franqueador disponibilize uma franquia para um operador ineficiente, o inverso é válido, onde um franqueado escolhe uma franquia que possua uma marca forte ou um plano de negócio estabelecido. Ainda, até mesmo para encerrar as operações existem dificuldades. Os contratos de franquias podem trazer cláusulas que dificultem o encerramento da operação ou até mesmo a venda para um terceiro, tendo em vista que é necessária a anuência da franqueadora para possuir uma franquia. Na sequência, no quadro 2, tem-se um resumo das vantagens e desvantagens enfrentadas pelos franqueados.

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do sistema de franquias para os franqueados

Vantagens	Desvantagens
Acesso ao <i>know-how</i> do franqueador	Poder de decisão limitado
Utilização de marca estabelecida	Pagamentos recorrentes (taxas)
Menor tomada de risco	Alterações de políticas do franqueador
Treinamentos e orientações permanentes	Falência do franqueador
Menor curva de aprendizagem	Risco atrelado ao desempenho do franqueador
Economia de escala	Delimitação de mix de produtos
Plano de negócios já formatado	Seleção ineficiente
Facilidade na obtenção de crédito	Limitação da venda do negócio
Retorno financeiro mais rápido	
Menor gasto com pesquisa e desenvolvimento	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos autores Guerra (2012); Scheneider et al (1991); Gigliotti (2012)

A análise das vantagens e desvantagens constitui-se de grande relevância para a tomada de decisão de uma empresa em tornar-se uma franqueadora e de um empreendedor tornar-se um franqueado. Apesar de existirem uma grande quantidade de prós e contras, o mercado de franquias vem, ao longo dos anos, apresentando taxas de crescimentos bem superiores ao do PIB brasileiro, o que demonstra que o modelo de negócios vem tendo grande aceitação.

4 O MERCADO DE FRANQUIAS NO RIO GRANDE DO SUL

Com o fim de proporcionar melhor entendimento desta monografia, foram revisados, no segundo capítulo, os conceitos econômicos de estruturas de mercado, barreiras à entrada e de teorias sobre surgimento das franquias. No capítulo seguinte, buscou-se elucidar os conceitos de *franchising*, bem como seu histórico, sua formatação e os benefícios na ótica de um franqueador e um franqueado na tomada de decisão de franquear sua empresa e de investir no mercado de franquias.

O presente capítulo propõe-se a utilizar os conceitos previamente descritos para avaliar o panorama atual do mercado de franquias com base nos dados disponibilizados pela ABF, bem como sua estrutura de mercado, e utilizar os dados obtidos através de uma pesquisa com empreendedores e possíveis empreendedores (pessoas com interesse em investir) do mercado de franquias do Rio Grande do Sul para entender as barreiras de entrada existentes no setor. O questionário aplicado para franqueados está disponível no apêndice A e, para possíveis investidores, no apêndice B. A pesquisa foi disponibilizada na Internet, durante o mês de outubro de 2016, atingindo uma amostra total de 131 pessoas, sendo 91 investidores e 40 franqueados.

Na primeira parte deste capítulo, foi realizada uma análise sobre a evolução do mercado de franquias brasileiro, entre os anos de 2001 e 2015, utilizando os dados da ABF sobre faturamento, redes de franquias, unidades e empregos diretos gerados. Na última parte, foi feita uma análise sobre as principais barreiras encontradas por franqueados e possíveis investidores, no que se refere ao mercado de franquias do Rio Grande do Sul.

4.1 O PANORAMA ATUAL DO MERCADO DE FRANQUIAS NO BRASIL

O sistema de franquias, conforme explicado anteriormente, consiste, resumidamente, em um arranjo contratual entre duas partes, onde uma delas, a franqueadora, concede o direito de utilizar sua marca, vender seus produtos e modelo de negócios a uma segunda parte, o franqueado. Este modelo apresenta características de rápida expansão e menor risco de investimento.

O *franchising* brasileiro faturou, no final do ano de 2015, R\$ 139,59 bilhões, o que representou 2,36% do PIB brasileiro. Conforme a tabela 2, pode-se observar que, ao longo do

período estudado, o setor foi ganhando representatividade em relação ao PIB, mostrando-se um setor de grande relevância econômica.

Tabela 2 – Evolução faturamento do *franchising* x PIB corrente brasileiro

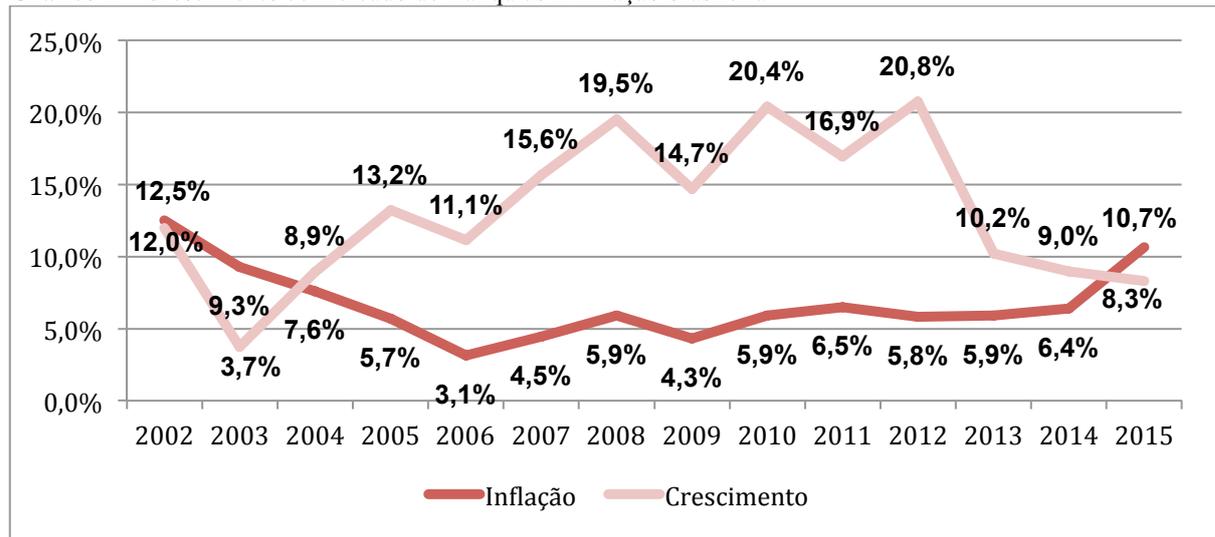
Ano	PIB valores correntes (R\$ milhões)	Faturamento <i>franchising</i> (R\$ Milhões)	Representatividade
2001	1.315.755	25.001	1,90%
2002	1.488.787	28.000	1,88%
2003	1.717.950	29.044	1,69%
2004	1.957.751	31.639	1,62%
2005	2.170.584	35.820	1,65%
2006	2.409.449	39.810	1,65%
2007	2.720.262	46.039	1,69%
2008	3.109.803	55.032	1,77%
2009	3.333.039	63.120	1,89%
2010	3.885.847	75.987	1,96%
2011	4.373.658	88.854	2,03%
2012	4.805.913	107.297	2,23%
2013	5.316.455	118.273	2,22%
2014	5.687.309	128.876	2,27%
2015	5.904.331	139.593	2,36%

Fonte: Elaboração do autor com dados da ABF(2016) e BCB (2016)

Este aumento de representatividade se deve, principalmente, pela mudança cultural do empreendedor brasileiro, na qual o sonho de empreender e ter controle do seu próprio negócio vem ganhando força com o passar do tempo. Assim, muitos investidores juntam economias ao longo dos anos e abrem mão da estabilidade de um emprego para investir no mercado de franquias. Segundo Gigliotti (2012), empreender tem sido uma aspiração da maioria das pessoas, seja pelo gosto do desafio, pela satisfação de fundar uma empresa, seja pelo simples fato de oferecer uma alternativa ao emprego.

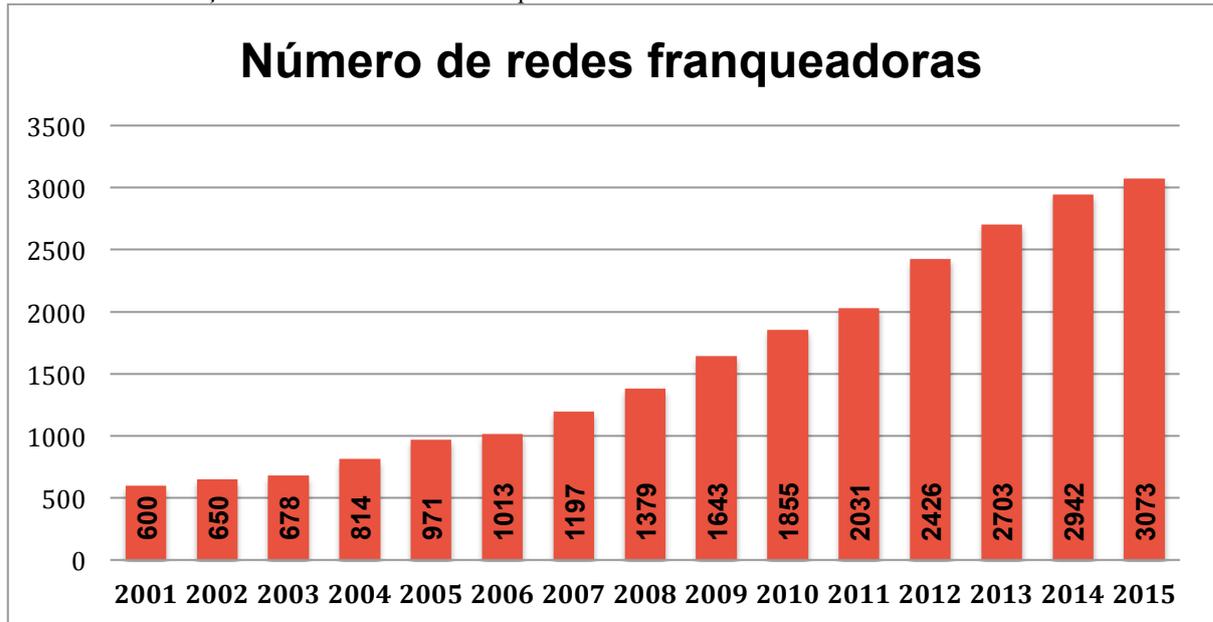
Analisando o faturamento do setor separadamente, os dados da ABF mostram que o setor cresceu acima dos dois dígitos durante o período de 2005 a 2013, fazendo seu faturamento subir de R\$ 35,820 bilhões para R\$ 118,273 bilhões. Tomando como base o gráfico 1, pode-se observar que o *franchising* obteve um crescimento real entre 2004 e 2015, tendo uma retração real apenas em 2015, devido à recessão no país, onde a inflação ficou em 10,7%, e o faturamento do setor em 8,3%. Todavia, dado o aumento de participação no PIB, vide tabela 2, sabe-se que esta retração real foi menor do que a ocorrida no PIB brasileiro.

Gráfico 1 – Crescimento % mercado de franquias x Inflação brasileira



Fonte: Elaboração do autor com dados da ABF(2016) e IBGE (2016)

Além da evolução do mercado de franquias, no tocante ao faturamento, observa-se um grande crescimento do número de redes franqueadoras. No ano de 2015, existiam 3.073 redes, um número cinco vezes maior do que o apresentado no ano de 2001, que contava com cerca de 600 empresas aptas a comercializar franquias. Apesar de não mostrar o número de aberturas e fechamentos de franqueadoras, observa-se que 50% das empresas possuem menos que sete anos de *franchising*, podendo este número ser ainda maior, dada uma taxa de saída das empresas do setor de franquias. A evolução do número de redes pode ser observada no gráfico 2.

Gráfico 2 – Evolução do número de redes franqueadoras

Fonte: ABF(2016)

O número de unidades de franquias também cresceu vertiginosamente, alcançando 138.343 unidades em 2015. O gráfico 3 demonstra a evolução do número de unidades. Este crescimento se deve à popularização dos modelos de franquias de baixo custo, como quiosques e micro franquias. Um fator interessante a ser analisado é a média de unidades por redes franqueadas. No ano de 2001, existiam 85 unidades para cada rede franqueadora. Esse número manteve-se em queda continuamente até 2013, quando atingiu 42,3 unidades por rede franqueadora. Em 2014 esse número tornou a subir, atingindo 42,7 e em 2015 alcançou 45 unidades por rede franqueadora. Pode-se concluir, com base nestes dados, que houve um “boom” de novas empresas no setor, e que existe, hoje, uma tendência de amadurecimento das redes já consolidadas.

Gráfico 3 – Evolução do número de unidades franqueadas

Fonte: ABF(2016)

Um último indicador que comprova a magnitude do setor de franquias é o número de empregos diretos gerados pelo setor. Conforme o gráfico 4, no ano de 2015 1,19 milhões de pessoas estavam empregadas no setor, um aumento de 8,5% se comparado ao ano de 2014, que gerou 1,1 milhões de empregos.

Gráfico 4 – Evolução do número de empregos diretos gerados

Fonte: ABF(2016)

O relatório anual da ABF (2016), além destes indicadores apresentados, traz também a distribuição geográfica das franquias no Brasil. Segundo o relatório de 2015, o sudeste possui

71,4% das redes franqueadoras e o sul 16,7%, sendo o Rio Grande do Sul, objeto deste estudo, responsável por 4,6% das redes franqueadoras, ficando como quinto estado com maior número de redes no país. Em se tratando do número de unidades, novamente o sudeste aparece em primeiro com 57,1% do total de unidades; já o sul, 14,9%. O Rio Grande do Sul possui 5,1% das unidades do Brasil, do qual boa parte desse volume fica na capital gaúcha, Porto Alegre, a qual possui 1,8% do total de unidades.

Esta diversidade apresentada pelo mercado de franquias torna difícil uma análise específica quanto à sua estrutura de mercado. Avaliando as três principais variáveis que caracterizam uma indústria - número de firmas, diferenciação do produto e a existência de barreiras à entrada -, pode-se entender, de uma forma geral, que os segmentos compreendidos no mercado de franquias, bem como suas subdivisões em ramos de negócios, apresentam diferenciação em seus produtos, seja por possuírem aspectos técnicos e qualidade diferentes ou por publicidade e técnicas de vendas, que fazem o consumidor estar disposto a pagar um prêmio para adquirir seus produtos. Desta forma, exclui-se a hipótese de caracterizar o mercado como uma concorrência perfeita.

No que diz respeito ao número de firmas, não se observam empresas com poder de monopólio no setor de *franchising*. Seguindo a teoria neoclássica, as principais causas do surgimento de um monopólio seriam propriedade exclusiva de matérias-primas ou de técnicas de produção, patentes sobre produtos ou processos de produção, licença governamental, entre outros - o que não faz sentido para o setor dada as características apresentadas por ele.

Em relação às barreiras à entrada, alguns setores apresentam barreiras fracas, outras mais elevadas, como o caso dos supermercados no segmento de negócios, serviços e outros varejos. Pode-se caracterizar, então, o setor de *franchising*, na sua grande maioria, como concorrência monopolística, devido à grande parte dos segmentos analisados apresentarem diferenciação de produtos e livre entrada e saída no mercado. Entretanto, cabe ressaltar a não exclusividade dessa estrutura ao setor de *franchising*, uma vez que sua vasta gama de empresas permite demonstrar a existência de alguns oligopólios importantes no setor, tais como os ramos de farmácias e supermercados.

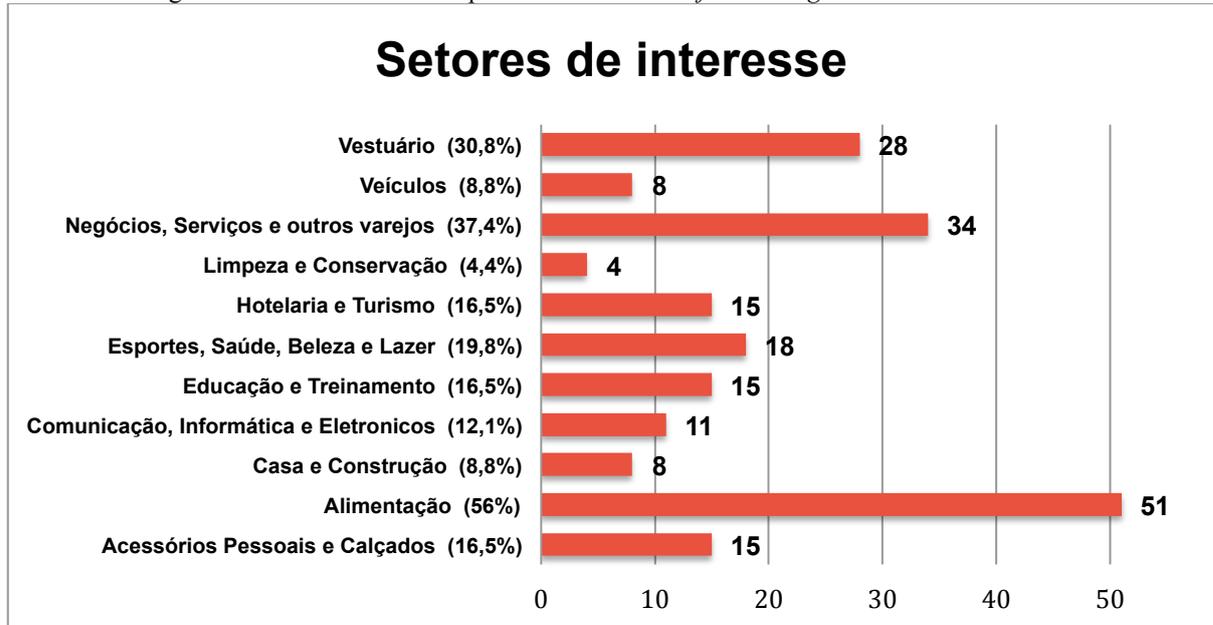
4.2 AS BARREIRAS À ENTRADA NO MERCADO DE FRANQUIAS NO RIO GRANDE DO SUL

As barreiras à entrada são os fatores que tornam mais difícil a entrada de novos competidores em um determinado mercado, sendo estas os principais fatores que determinam a lucratividade e os preços de um setor. Segundo Porter (1979), há sete principais fatores que agem como barreiras de entradas: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudanças, acesso aos canais de distribuição e/ou desvantagens de custos independentemente da escala e políticas governamentais.

Para analisar as barreiras à entrada no mercado de franquias do Rio Grande do Sul foram criados dois formulários. Um destinado a franqueados e outro para empreendedores com interesse em investir no mercado de franquias. Os questionários são compostos por perguntas descritivas e de múltipla escolha, que buscam traçar o perfil do entrevistado e entender as barreiras existentes no setor. A escala adotada para avaliação foi de 1 a 5, sendo “1” um grau de importância muito baixo; “2”, um grau baixo; “3”, um grau médio; “4”, um grau alto; e “5”, um grau muito alto (observando-se que ambos os questionários constam no apêndice desta monografia).

No tocante aos investidores, foram coletadas 91 respostas, sendo que a média de idade do público entrevistado foi de 29 anos. Observa-se ainda que, nos investidores, a idade mínima verificada nos questionários foi de 18 anos, enquanto a máxima, de 57 anos.

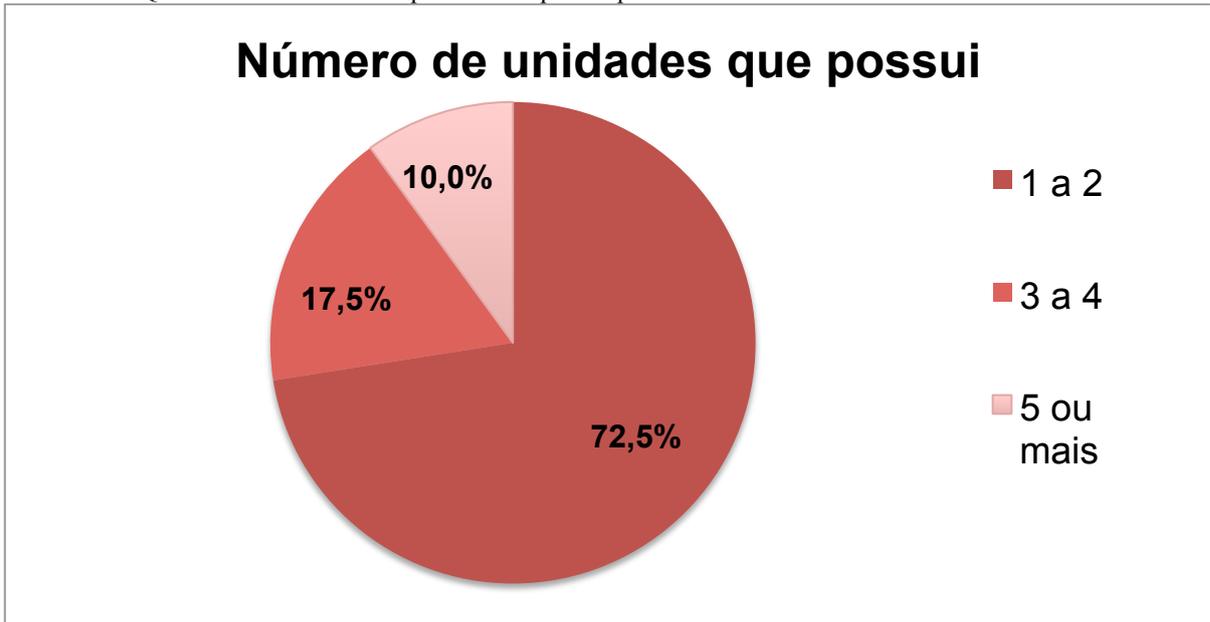
Seguindo a divisão de segmentos elaborada pela ABF, foi solicitado que os investidores escolhessem os setores de interesse em fazer este investimento. Conforme o gráfico 5, pode-se observar que, em média, cada investidor escolheu 2,3 setores de interesse, sendo o segmento de alimentação o mais almejado, escolhido por 56% dos entrevistados. Esta constatação pode ser atribuída, possivelmente, ao fato de ser o segmento do *franchising* mais avançado em relação a padronizações e formatos de negócios.

Gráfico 5 – Segmentos de maior interesse para investimento no *franchising*

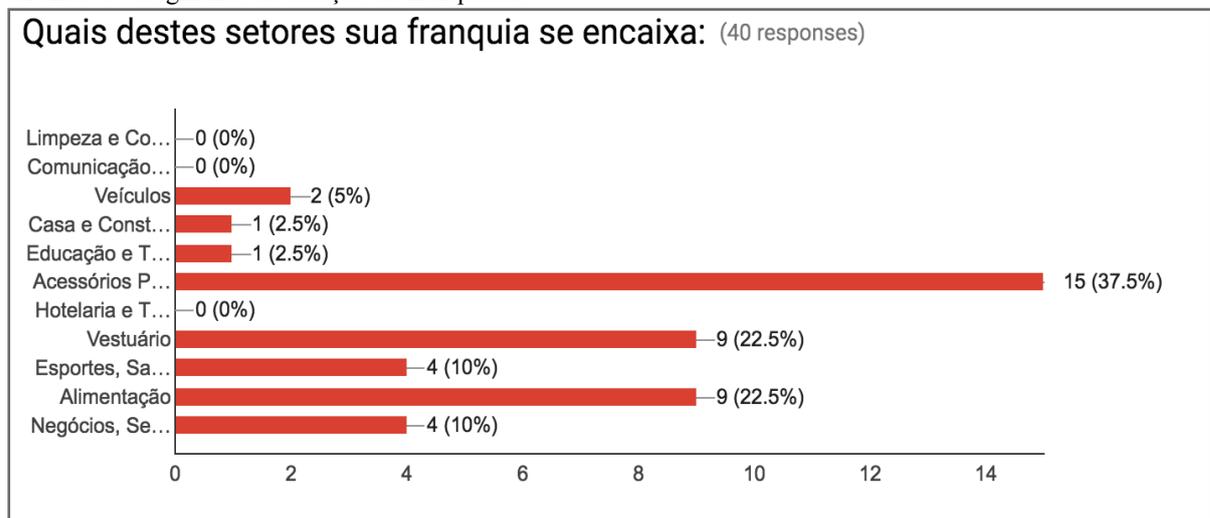
Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

Os benefícios apontados pelos investidores na pergunta descritiva foram dos mais variados, havendo um consenso para a oportunidade de investir em uma marca já consolidada com um modelo de negócios padronizado. Cabe ressaltar que, com menor frequência, porém com grande representatividade, surgiram temas como investimento compartilhado em *marketing*, investimento com menor risco, facilidade de ingresso no mercado, produtos de qualidade e distribuição de *know-how*. Os benefícios podem ser sintetizados em uma das respostas a esta questão: “Modelo de negócios já estruturado, marca consolidada no mercado e não necessidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento”.

Em relação aos empreendedores que atuam ou atuaram no mercado de franquias, foram coletadas 40 respostas. A média de idade de um franqueado ficou em 34 anos, e seus locais de atuação se concentram em Porto Alegre e região metropolitana, sendo apenas quatro unidades de outras regiões do estado (uma na serra, uma no litoral, uma na região central e uma da região sudeste). Conforme o gráfico 6, observa-se que boa parte dos entrevistados possui um número reduzido de unidades, onde 72,5% deles possuem entre uma e duas unidades (29 entrevistados). Destaca-se, ainda, que três segmentos receberam maior quantidade de respostas e, conforme o gráfico 7, esses segmentos foram: acessórios pessoais e calçados, alimentação e vestuário.

Gráfico 6 – Quantidade de unidades que um franqueado possui

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

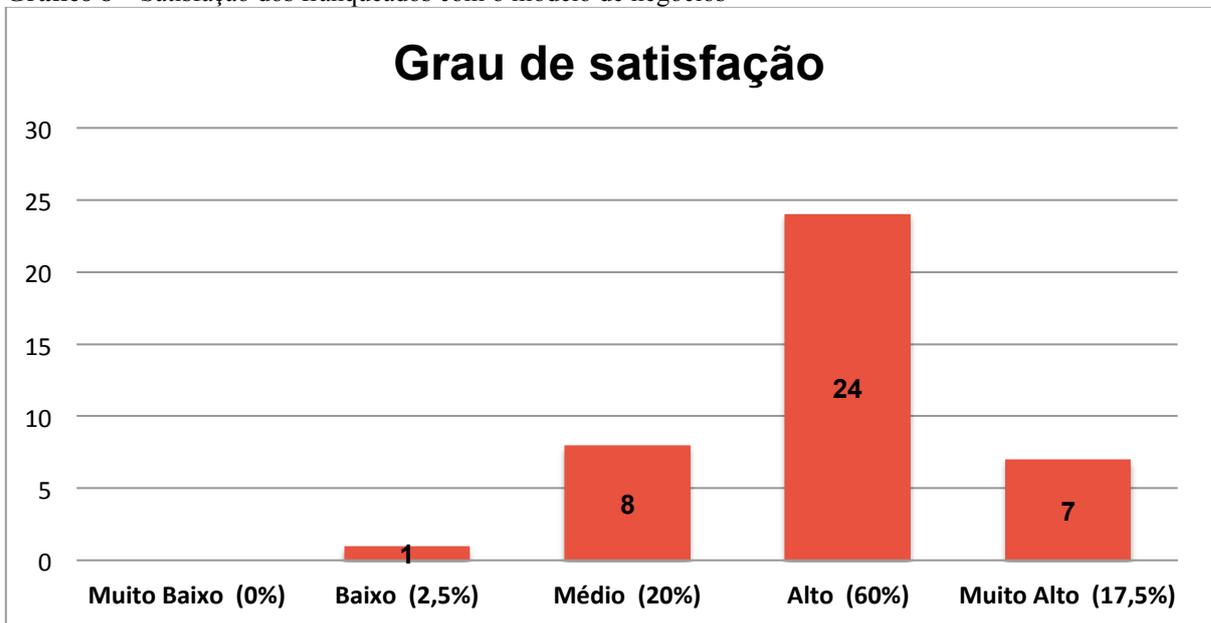
Gráfico 7 – Segmento de atuação do franqueado

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

Sobre benefícios e satisfação com o modelo de negócios, observa-se um grau de satisfação médio de 3,93 em uma escala de 1 a 5 (cujo um representa muito baixa, e o cinco, muito alta), mostrando que, de forma geral, os franqueados têm uma satisfação alta com o modelo de negócios, cuja avaliação está demonstrada no gráfico 8. Os benefícios apontados pelos franqueados na pergunta descritiva não diferiram dos investidores, com uma marca já consolidada e um plano de negócios padronizado. Todavia, um benefício recorrente a ser acrescentado é o menor risco de investimento. Outros fatores relevantes seriam: suporte e assessoria da franqueadora, simplicidade (trabalhar com apenas um fornecedor),

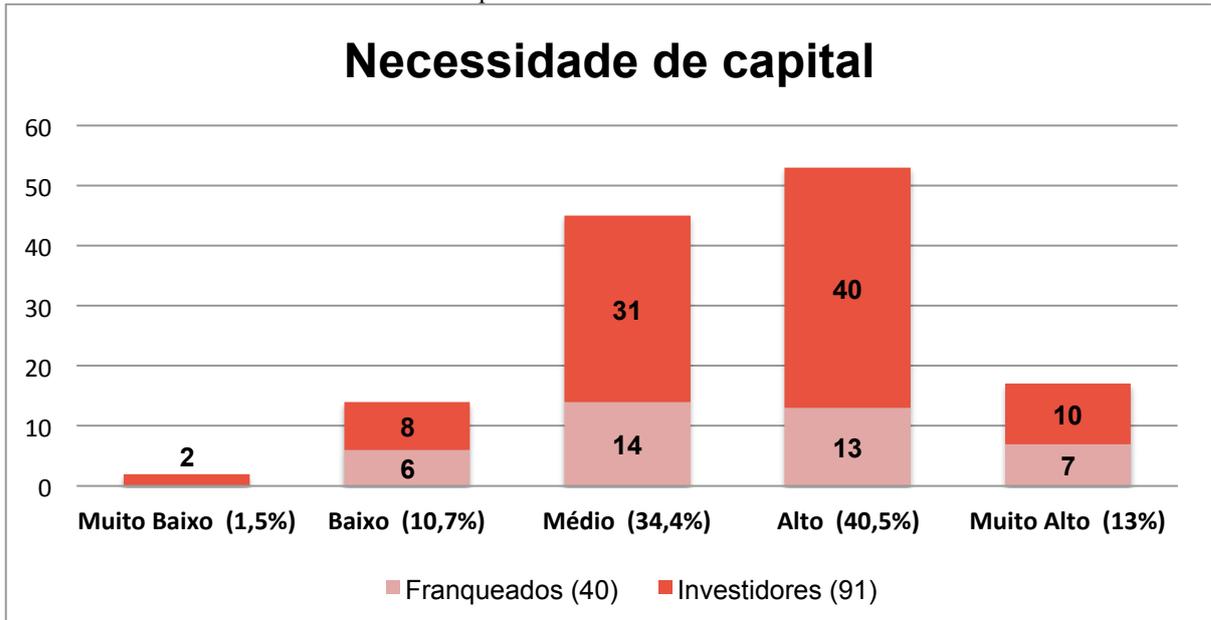
escalabilidade, distribuição de *know-how* e *marketing* compartilhado. Segundo um dos entrevistados, os benefícios seriam: “redução de riscos relacionados à viabilidade na implantação do negócio, orientação e consultoria para decidir sobre compras e composição de estoque, visual merchandising e ações de marketing integradas com toda a rede”.

Gráfico 8 – Satisfação dos franqueados com o modelo de negócios



Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

Os dados obtidos por meio do questionário demonstram que **necessidade de capital** foi considerada uma forte barreira de entrada no mercado de franquias. Para 53,5% dos entrevistados, essa barreira foi considerada alta ou muito alta. No entanto, para 34,4%, foi considerada média e, para apenas 12,2%, ela foi considerada baixa ou muito baixa. O gráfico 9 demonstra a visão dos investidores e dos franqueados sobre esta barreira.

Gráfico 9 – A barreira de necessidade de capital na visão dos entrevistados

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

Este resultado não apresenta diferenças na ótica do franqueado e do investidor, sendo um grau médio de 3,53 para ambos os perfis estudados. A justificativa provém dos altos aportes financeiros necessários para se abrir uma franquia: quanto maior for a necessidade de recursos financeiros para iniciar um empreendimento, maior será a barreira à entrada. Inicialmente, ocorre o pagamento de uma taxa de franquia, que pode variar de marca a marca, além do aporte inicial para se montar uma loja nos padrões impostos pela franqueadora. Segundo a ABF (2016), no setor de alimentação, por exemplo, o investimento inicial em uma loja é, em média, R\$ 440,6 mil (valores correntes do mês de outubro de 2016), enquanto que no caso de um quiosque do mesmo segmento o valor fica em R\$ 191,3 mil, sendo esta última uma alternativa viável para o investidor que não dispuser de um capital inicial tão elevado.

Outro fator que deve ser levado em conta na análise de investimento são as taxas mensalmente cobradas dos franqueados (*royalties* e taxa de *marketing*), ambas usualmente cobradas sobre a venda. Todas as taxas estão descritas no contrato de franquia, logo, devem ser consideradas, dado que irão acompanhar o franqueado ao longo da duração de todo o contrato de franquia (geralmente 5 anos).

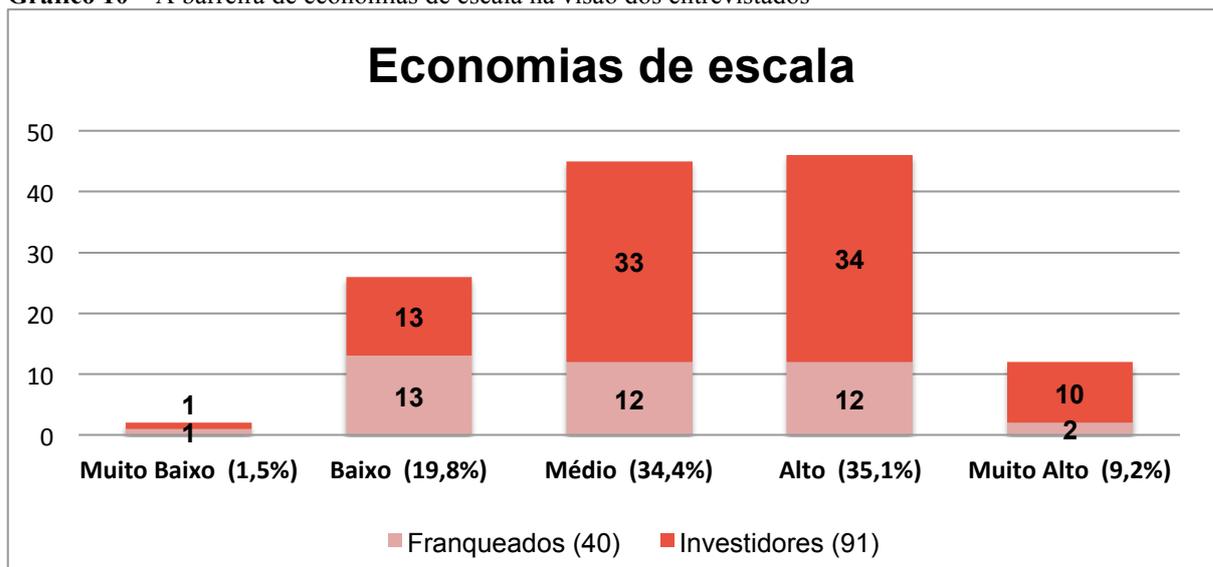
Outras opções criadas pelas franqueadoras para diminuir essa barreira à entrada de novos investidores são os quiosques, as microfranquias, entre outras. As microfranquias exigem um investimento de R\$ 5 mil a R\$ 80 mil; já os quiosques são uma variação criada por algumas franqueadoras de seus modelos de franquias com um investimento mais baixo. Utilizando como exemplo a franquia da Havaianas, um quiosque, segundo o site da ABF

(2016), pode ser adquirido com investimento total de R\$ 75 mil a R\$ 115 mil, incluindo capital de giro, taxa de franquia e instalações. Já no caso de uma loja, esse mesmo investimento total seria de R\$ 300 mil a R\$ 845 mil, dependendo do porte da loja.

No que se refere ao item **economias de escala**, foram elaboradas duas perguntas para entender como esta barreira se comporta no mercado de franquias. Tendo em vista a abrangência do setor, assumiu-se que uma empresa de maior porte possuiria ganhos de escala superiores a empresas de pequeno porte, o que usualmente se confirma na prática. Economias de escala são adquiridas através de diversos fatores, como: distribuição de custos fixos, emprego de novas tecnologias, melhor coordenação dos fornecedores, entre outros fatores.

A primeira pergunta questionava se a existência de grandes empresas no setor funcionaria como barreira de entrada de novas firmas. Essa barreira teve um grau médio de 3,28 pontos, mostrando que possui influência, todavia não sendo tão acentuada. Conforme demonstrado no gráfico 10, 19,8% dos entrevistados consideram essa barreira como baixa; 34,4% consideram uma barreira média; e 35,5% consideram alta. Os extremos não apresentam números muito significativos, tendo 1,5% dos entrevistados considerado essa barreira muito baixa, e 9,2% considerado uma barreira muito alta.

Gráfico 10 – A barreira de economias de escala na visão dos entrevistados



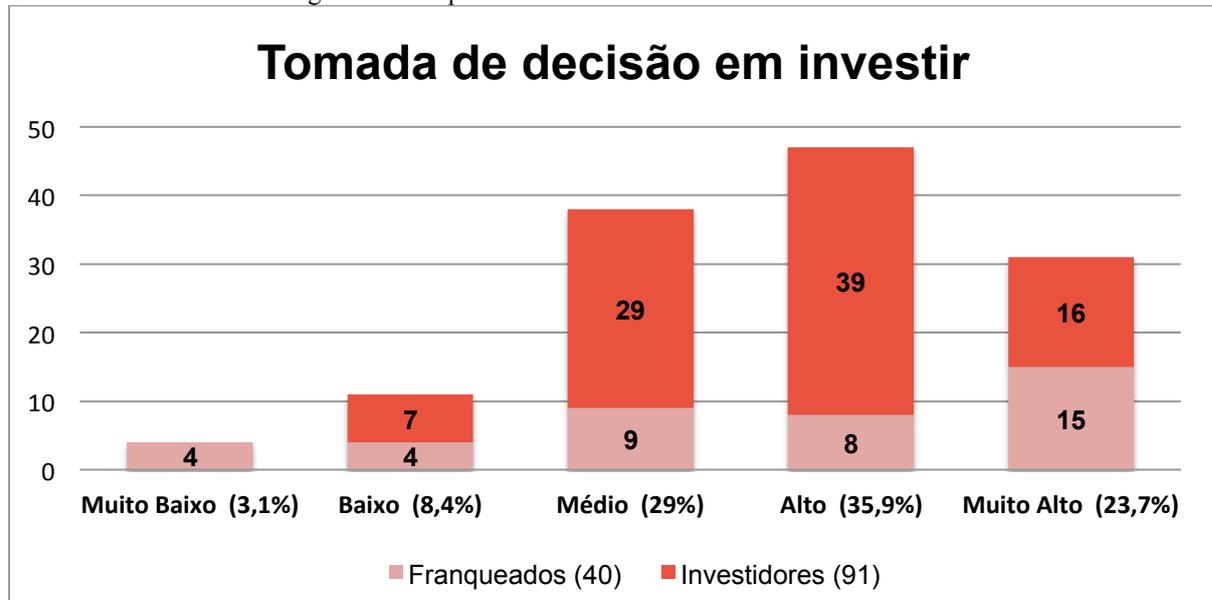
Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

No mercado de franquias, tendo em vista a rápida expansão das empresas e a necessidade de aquisição de produtos exclusivamente das franqueadoras, as economias de

escala pecuniárias² são comuns, pois o volume de aquisição de insumos de uma franqueadora cresce à medida que o número de franqueados aumenta. Esse aumento de volume gera uma redução nos preços pagos por insumos pelas franqueadoras, que podem ser repassados aos franqueados como redução de custos nos produtos. Ainda, as economias de escalas reais³ também estão presentes. O capital proveniente das taxas de *royalties* é utilizado para, além de remunerar o franqueador pela marca, investir nos aperfeiçoamentos de técnicas e em P&D, o que aumenta a eficiência e, por consequência, causa um aumento da produção maior que o aumento na aquisição de matérias primas.

A segunda pergunta buscava entender, no caso dos investidores, se a existência de uma grande empresa franqueadora no segmento seria um fator relevante na tomada de decisão para aquisição de uma franquia e, no caso dos franqueados, se mostrou um fator relevante na aquisição da franquia em detrimento de outro negócio. Os resultados dessa pergunta foram contundentes, mostrando que 23,7% dos entrevistados consideram um fator muito alto, ou seja, optariam por uma franquia em detrimento de outro negócio, enquanto 35,9% consideraram alto, e 29%, médio. Apenas 11,5% julgaram um fator de baixa ou muito baixa relevância. Conforme o gráfico 11, no caso dos franqueados, 15 dos entrevistados, de um total de 40, relataram como sendo um fator de altíssima influência.

Gráfico 11 – Existência de grandes franqueadoras como fator de decisão de investimento



Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

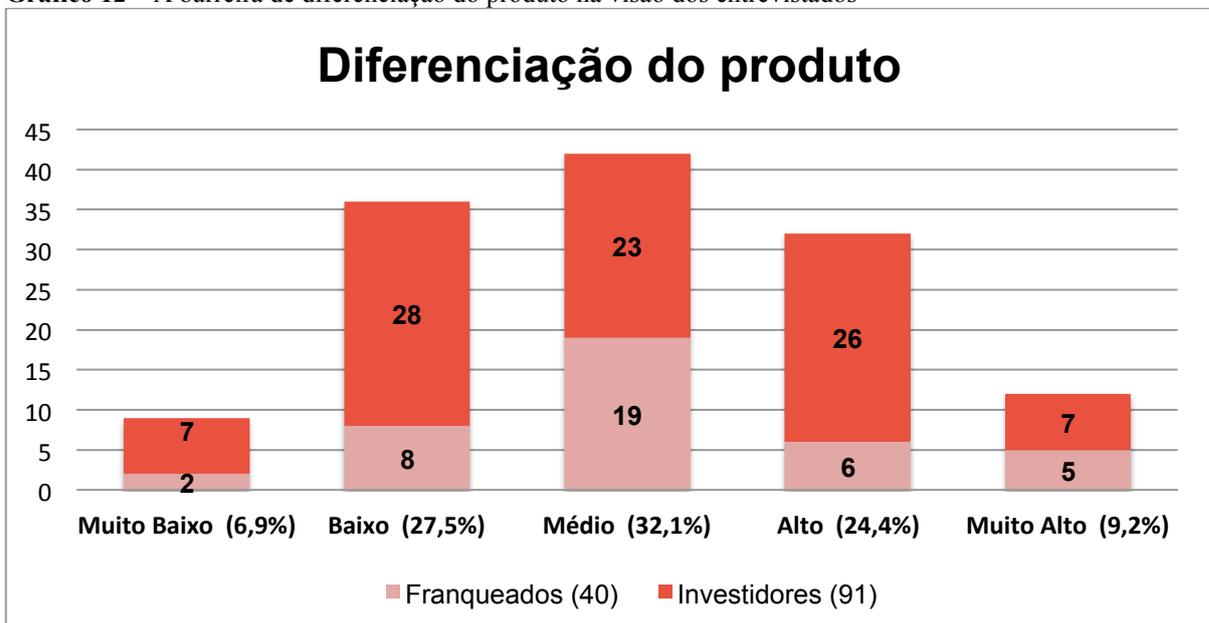
² Ocorrem quando há uma redução nos preços dos insumos. Assim, os custos se reduzem, mas não em função de mudanças no método de produção. Essas economias de escala derivam da capacidade de barganha ou do porte da empresa.

³ Ocorrem quando há uma diminuição na quantidade dos fatores de produção utilizados na medida em que se aumenta a produção.

Com base nessas duas perguntas, pode-se inferir que os entrevistados consideram uma franquia uma forma de romper as barreiras de entrada, valendo-se do porte da empresa franqueadora para suavizar as barreiras existentes e até, após o estabelecimento da franquia, usufruir dessas barreiras, dado que o empreendedor possuiria uma unidade de uma empresa de grande porte.

Apesar de a grande maioria das empresas do setor de franquias atuarem em um mercado de concorrência monopolística, salvo alguns setores oligopolizados, onde a **diferenciação do produto** tem papel importante, essa barreira não é considerada pelos entrevistados como sendo de grande relevância. Para ambos os perfis entrevistados, essa barreira mostrou-se a menos relevante dentre as questionadas. O gráfico 12 mostra que 34,4% dos entrevistados julga essa barreira como sendo baixa ou muito baixa, o que corrobora com a ideia de ela não possuir grande relevância.

Gráfico 12 – A barreira de diferenciação do produto na visão dos entrevistados



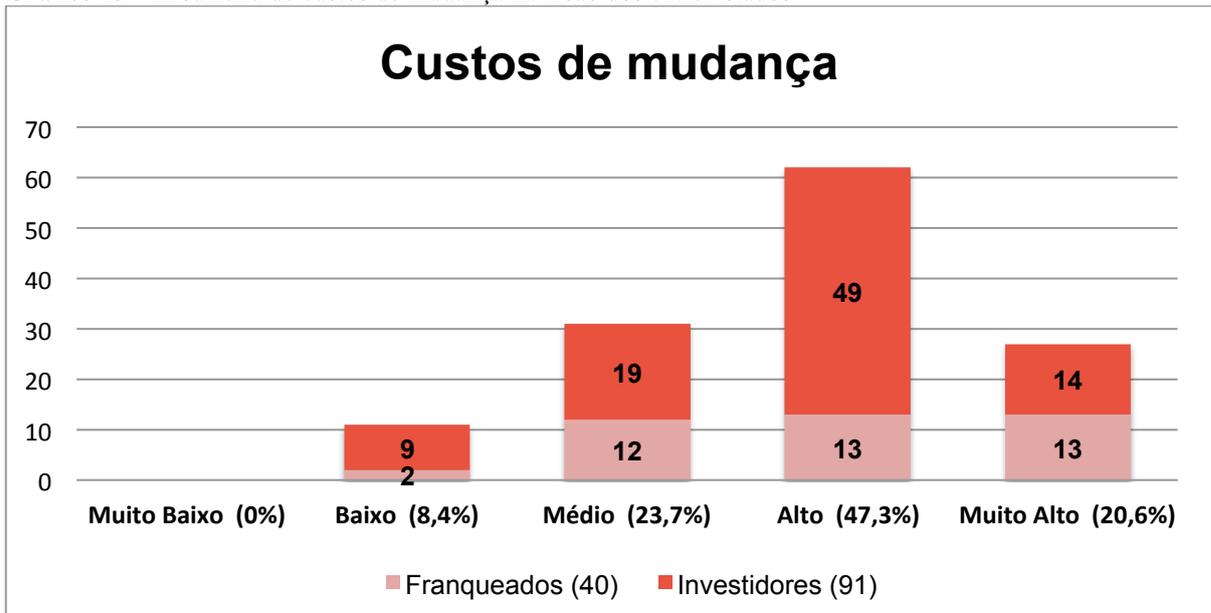
Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

Segundo Kupfer (2002), existe praticamente uma unanimidade entre os economistas industriais de que a diferenciação seria a mais forte dentre as barreiras para a indústria. O motivo de os entrevistados não julgarem esta barreira tão relevante se deve ao alto grau de substituição existente entre os produtos comercializados nos segmentos que usualmente possuem franquias, como: sapatos, vestuários, alimentação, serviços e etc. Ressalta-se que, ao adquirir uma franquia, os empreendedores se valem da diferenciação gerada pelas

franqueadoras por meio dos investimentos compartilhados em publicidade, investimento em P&D da franqueadora, entre outros.

Custos de mudança são os custos que os compradores enfrentam quando mudam de fornecedores, marcas ou produtos. Conforme apresentado no gráfico 13, apenas 8,4% dos entrevistados julgou essa barreira como sendo baixa; 23,7% consideraram-na média; e expressivos 67,9% julgaram-na alta ou muito alta. Sendo o grau médio encontrado de 3,77 pontos, esta ficou como sendo a segunda principal barreira ao setor.

Gráfico 13 – A barreira de custos de mudança na visão dos entrevistados

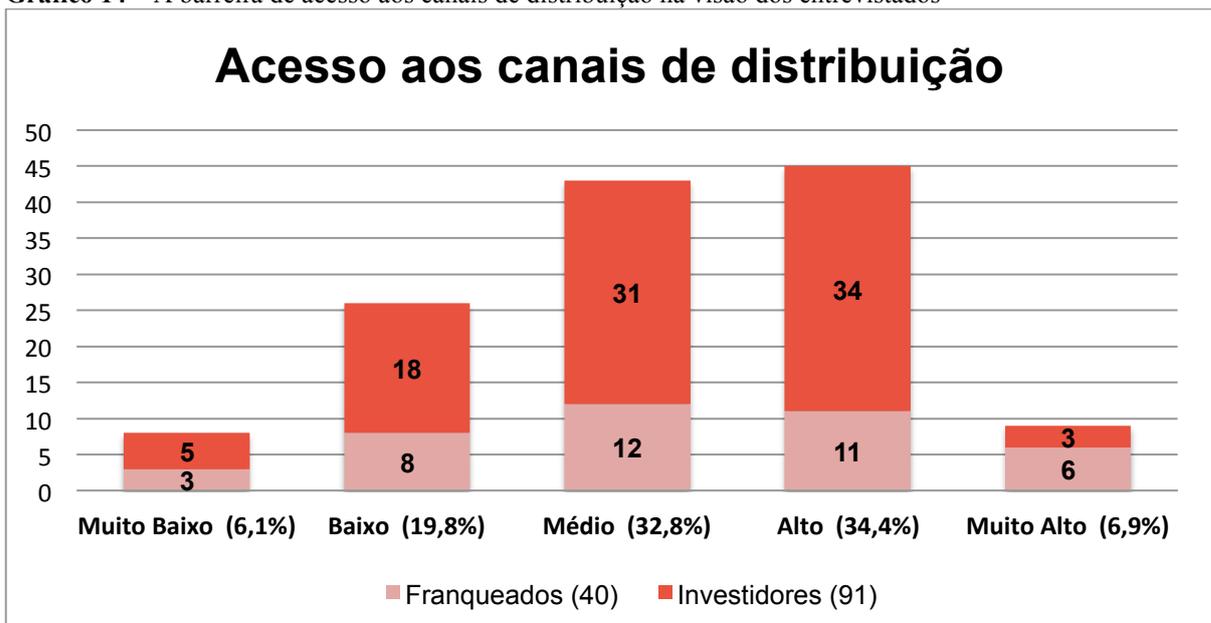


Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

No caso do mercado de franquias, a relação de comprador existe em dois casos: entre cliente e franqueado e entre franqueado e franqueador. Ao adquirir uma franquia, existe uma relação contratual que impede o franqueado de adquirir produtos de outras marcas que não a estipulada em contrato pelo franqueador. O período dos contratos é variado; entretanto, o rompimento deste contrato (para trocar de fornecedor) implica em altas taxas, sejam elas estipuladas no contrato, ou somente a perda do investimento inicial, que pode ser bem elevado, dada a padronização inicial necessária. Esse fato explica a alta quantidade de respostas que consideram essa barreira elevada para o setor. Na relação entre clientes e franquias, essa barreira não possui grande relevância, pois, conforme citado anteriormente, os produtos das empresas que optam por franquiar-se são altamente substituíveis uns pelos outros em seus segmentos, todavia não sendo substitutos perfeitos entre si, o que dificilmente geraria custos de mudança.

Acessos a canais de distribuição é denominado como um conjunto de organizações que tornam um produto ou serviço disponível ao consumidor. Na pesquisa, mostrou-se uma barreira à entrada mais fraca, atingindo um grau médio de 3,14. Conforme os dados do gráfico 14, observa-se que apenas oito entrevistados consideraram-na uma barreira à entrada muito baixa, segunda barreira com maior índice de “muito baixo” da pesquisa. Também se observa que o número de entrevistados que escolheu a opção “muito alta” foi o menor dentre todas as barreiras, com 6,9%.

Gráfico 14 – A barreira de acesso aos canais de distribuição na visão dos entrevistados



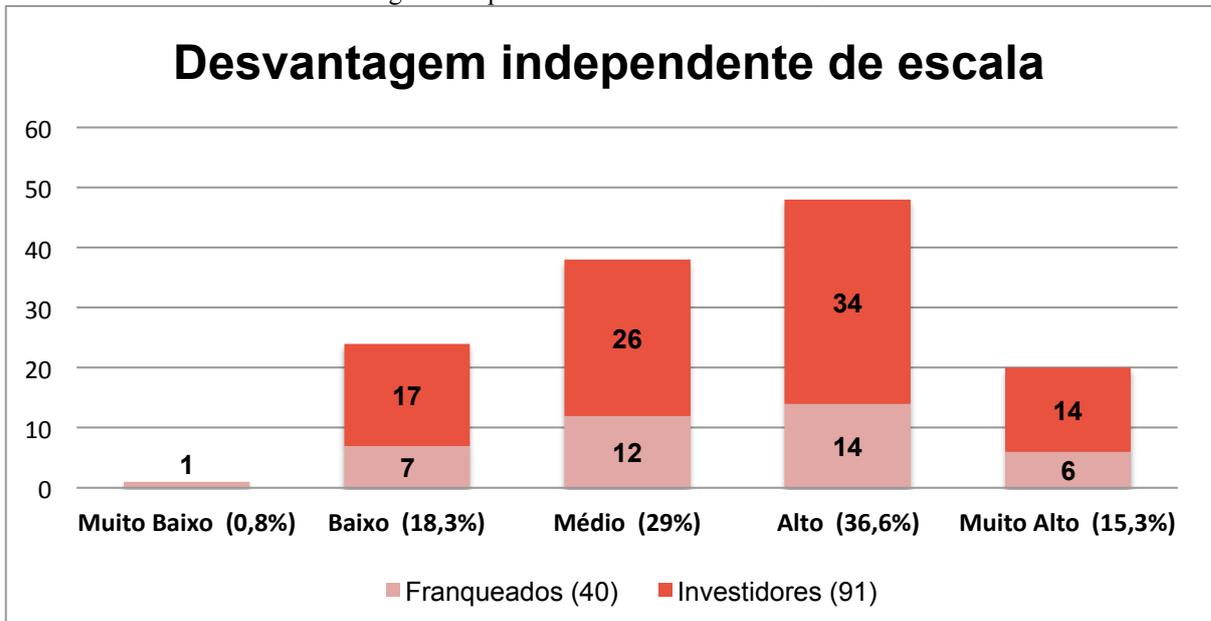
Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

A dispersão apresentada nas respostas se deve à variedade de setores existentes no mercado de franquias. Analisando separadamente as respostas dos franqueados, no que tange aos segmentos, essa hipótese se confirma: o segmento de alimentação, por exemplo, possui um grau médio, ligeiramente alto, de 3,67 para esta barreira. Já o segmento de saúde, esportes, beleza e lazer possui um grau médio, ligeiramente baixo, de 2, o que demonstra que a influência dessa barreira varia conforme o segmento analisado. Os segmentos onde essas barreiras são consideradas mais elevadas são propensos à existência de franquias, dado que uma das vantagens deste modelo de negócios, para as franqueadoras, é o aumento da capilaridade de suas operações.

As **desvantagens de custo independentemente da escala** são consideradas uma barreira alta à entrada no mercado. Segundo o gráfico 15, 15,3% dos entrevistados entendem-

na como uma barreira muito alta; 36,6%, como uma barreira alta; 29%, uma barreira média; e 19,1% consideraram-na uma barreira baixa ou muito baixa.

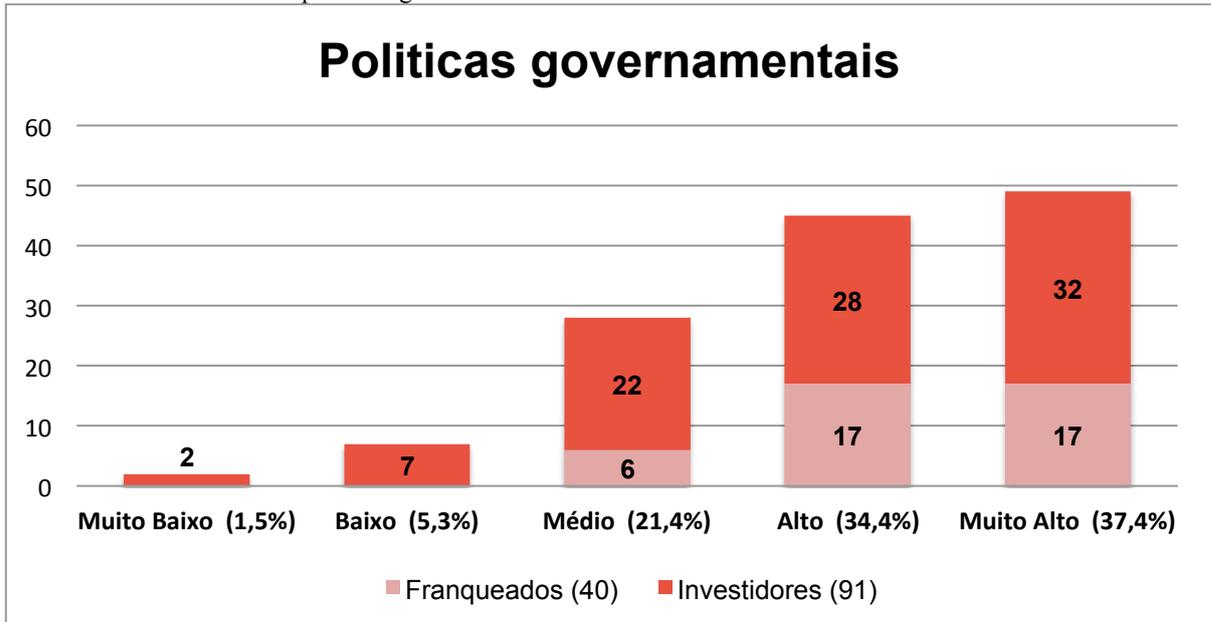
Gráfico 15– A barreira de desvantagem independente de escala na visão dos entrevistados



Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

Essa barreira sugere que o aprendizado com as experiências garantiriam às firmas custos impossíveis de serem atingidos pelas potenciais concorrentes. No mercado de franquias, tecnologias patenteadas e acesso favorável a matérias-primas, não exercem grande influência. Essas desvantagens decorrem principalmente do *know-how* criado pela franqueadora e aperfeiçoado ao longo dos anos com base nas experiências dos franqueados. Existindo a possibilidade de iniciar um negócio do zero e adquirir uma franquia, a alternativa de encurtar a curva de aprendizagem valendo-se do *know-how* de uma franquia acaba por influenciar a abertura de uma unidade em detrimento de uma nova concorrente.

A barreira mais relevante na ótica dos entrevistados foi a de **políticas governamentais**, sendo essa capaz de auxiliar a entrada de uma nova empresa no mercado via subsídios ou impossibilitar a entrada via regulamentações, licenças e tributos. Essa barreira adquiriu um grau médio de 3,98, com 37,4% dos entrevistados julgando ser uma barreira muito alta; 34,4%, uma barreira alta; 21,4%, uma barreira média; e apenas 8,8%, uma barreira baixa ou muito baixa. Os números referentes a essa barreira estão representados no gráfico 16.

Gráfico 16 – A barreira de políticas governamentais na visão dos entrevistados

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa (2016).

Não existem impostos específicos que recaem sobre o setor de franquias. Ademais, o que a pesquisa reflete é um grande descontentamento dos entrevistados com a elevada carga tributária que recai em todos os empreendedores brasileiros. Os impostos usualmente aplicados no setor de franquias não se diferem dos aplicados ao comércio e aos serviços em geral, dada a formatação do mercado de franquias. Sendo assim, os principais impostos aplicados são:

- a) IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica, incidindo sobre o lucro das empresas;
- b) IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados, cobrado das indústrias;
- c) PIS/PASEP – Contribuição para o Programa de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servido Público;
- d) CSLL – Contribuição Social sobre Lucro Líquido;
- e) Cofins – Contribuição para o financiamento da seguridade social, incidindo sobre o faturamento das empresas;
- f) FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, percentual do salário de cada trabalhador com carteira assinada;
- g) INSS – Instituto Nacional do Seguro Social, percentual do salário de cada empregado;
- h) II – Imposto sobre Importações;
- i) ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias, incidindo também sobre o transporte das mercadorias;

j) ISS – Imposto sobre Serviços.

Um fator que auxiliou o *franchising*, dado seu caráter de separação legal entre franqueadora e franqueado, foi o surgimento do Simples Nacional. O Simples é um regime tributário diferenciado que contempla as empresas com receita bruta anual de até R\$ 3,6 milhões, o que acaba por englobar a maioria das empresas do setor de franquias. Esse regime surgiu em 2007 e teve grande influência no setor, visto que o *franchising* teve um grande período de crescimento acima dos dois dígitos após o vigor da Lei Complementar N° 123 (BRASIL, 2006), que o instituiu.

O Simples unifica grande parte dos impostos (IRPJ, CSLL, Cofins, PIS/PASEP) em uma única guia. Ele possui diferentes composições para os setores da economia: no caso do Simples do comércio, adiciona-se a esses impostos o ICMS e o CPP⁴; no caso dos serviços, o ISS; e, no caso da indústria, o ICMS, CPP e IPI. Sua alíquota é progressiva e varia de acordo com segmento e faturamento das empresas, sendo, no comércio, de 4% para a faixa mais baixa, quando a receita bruta dos últimos 12 meses é de até R\$ 180 mil; e 11,61% para a faixa mais alta, quando a receita bruta dos últimos 12 meses é R\$ 3,42 milhões a R\$ 3,6 milhões.

Em suma, pode-se concluir, com base no grau de influência das barreiras à entrada apresentadas na pesquisa, que as principais barreiras encontradas no setor, por ordem de relevância, para ambos os perfis entrevistados, são: as políticas governamentais, onde a elevada carga tributária do país acaba por afastar os investidores do mercado de franquias; os custos de mudança, dado que a relação contratual existente entre franqueador e franqueado cria um impeditivo na troca de fornecedores; e a necessidade de capital, no qual a exigência de um padrão rigoroso a ser seguido, aliado a altas taxas de abertura e taxas mensais, tornam uma franquia um negócio que exige altos investimentos iniciais.

⁴ Contribuição Previdenciária Patronal - não exige o pagamento de INSS por parte das empresas.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objeto de estudo o mercado de franquias no Rio Grande do Sul sob a perspectiva das barreiras ao setor. O objetivo principal da monografia foi elencar e analisar quais as principais barreiras existentes que os investidores e os franqueados enfrentam ao entrar neste mercado. Para tal, analisaram-se as respostas adquiridas por meio de um questionário respondido por franqueados e investidores, relacionando-os com os conceitos de economia industrial e do mercado de franquias. Como objetivo secundário, foi demonstrar um panorama do setor de franquias com o intuito de entender a dinâmica do setor, bem como sua estrutura de mercado e suas vantagens e desvantagens na ótica de franqueados e investidores.

Em relação ao mercado de franquias, buscou-se contextualizar o setor historicamente, definir os principais conceitos presentes, explicar a evolução de sua estrutura, mostrar a legislação no que tange ao setor e, por fim, elucidar as vantagens e desvantagens da implementação do sistema sob a ótica dos franqueadores e franqueados. Para a análise do setor, foram coletados dados junto à ABF e elaborada uma pesquisa com o intuito de entender quais as barreiras de entrada que dificultavam o ingresso de novas empresas no setor.

No que tange às estruturas de mercado, constatou-se, com base na análise das três principais variáveis que caracterizam uma indústria - número de firmas, diferenciação do produto e a existência de barreiras à entrada -, que o setor de franquias apresenta uma estrutura de concorrência monopolística. Isto se deve à grande parte dos segmentos analisados apresentarem diferenciação de produtos e livre entrada e saída no mercado. Todavia, cabe ressaltar a não exclusividade dessa estrutura ao setor, uma vez que sua vasta gama de empresas permite demonstrar a existência de alguns oligopólios importantes no setor.

Sobre barreiras de entrada, concluiu-se que existem três principais barreiras: políticas governamentais, custos de mudança e necessidade de capital. As políticas governamentais, que podem tanto ajudar a entrada de novos concorrentes – via subsídios – quanto impedir – via licenças e impostos –, foram consideradas as principais barreiras de entrada ao setor devido à alta carga tributária vigente no país e o descontentamento dos indivíduos com os rumos da economia brasileira. Os custos de mudanças - que são os custos imputados aos compradores quando ocorrem mudanças de fornecedores, marcas ou produtos - foram considerados a segunda principal barreira de entrada ao setor. Isto ocorre em função de uma relação contratual existente entre franqueado e franqueador que dificulta ou impede a troca de

fornecedores. O alto investimento inicial para padronizações ou a existência de multas em caso de rompimento contratual tornam esta barreira um grande empecilho à saída dos empreendedores do negócio. Por fim, a terceira principal barreira encontrada na pesquisa foi a de necessidade de capital, na qual o investimento de um elevado montante de recursos financeiros pode acabar por dissuadir novos operadores. No caso do mercado de franquias, estes custos provêm dos altos aportes iniciais para impor um padrão rigoroso a ser seguido, bem como a altas taxas de abertura e taxas mensais. Cabe ressaltar que, apesar de possuírem perfis bem diversos, tanto franqueados quanto investidores apontaram as mesmas barreiras como empecilho de entrada ao setor, diferindo apenas em pequenos graus de influência, não sendo necessário, assim, fazer uma análise separada entre ambos os perfis.

A partir da pesquisa, também se pode confirmar as vantagens existentes no *franchising* na visão dos franqueados e dos investidores. Ambos concordaram que uma marca já consolidada, um plano de negócios padronizado, um suporte qualificado, além de investimento em *marketing* compartilhado e uma distribuição de *know-how* seriam grandes atrativos para entrada no mercado de franquias e que assim o risco do investimento diminuiria consideravelmente. Desta maneira, concluiu-se que, apesar de existirem inúmeras barreiras de entrada ao setor, os indivíduos se valem deste modelo de negócios para tanto romper as barreiras existentes em um dado mercado, valendo-se do porte da empresa franqueadora, quanto para usufruir destas barreiras existentes após a entrada no mercado via aquisição de uma franquia. Ou seja, adquirir uma franquia não só rompe as barreiras de entrada como transforma esses empecilhos em uma vantagem competitiva para a empresa franqueada.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Guia oficial de franquias 2015**. São Paulo: Lamonica, 2016. Disponível em: <<http://editoralmonica.com.br/guia-oficial-de-franquias-abf/>>. Acesso em: 01 out. 2016
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Franquia Havaianas**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/franquia-havaianas-quiisque-calcados/>>. Acesso em: 10 out. 2016
- BRASIL. **Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 07 nov. 2016
- BRASIL. **Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 15 out. 2016
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Séries temporais BCB: Produto interno bruto em R\$ correntes**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 07 nov. 2016.
- BAIN, J. S. **Industrial Organization**. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1968.
- BERNARD, D. A.. **Como tornar sua empresa uma franquia**. Curitiba: Sebrae, 2008. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/NT00038A66.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.
- CARVALHO, D. F. **Padrões de concorrência e estrutura de mercado no capitalismo: uma abordagem neo-schumpeteriana**. Belém: Núcleo de Altos Estudos Amazônicos/ UFPA, 2000.
- CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, JOHN L. **Marketing internacional**. 15.ed. Porto Alegre: Amgh, 2013.
- CHERTO, M. et al. **Guia oficial do instituto franchising 2005**. São Paulo: ADC Editora, 2005.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Séries históricas: IPCA**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultseriesHist.shtm>. Acesso em: 10 set. 2016.
- FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. L. **Barreiras à entrada e defesa da concorrência: notas introdutórias**, 2004. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br>. Acesso em: 10 de out. de 2016.
- GIGLIOTTI, B. S.. O funcionamento do sistema de franchising. In: MELO, Pedro Lucas; ANDREASSI, Tales (Org.) **Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 3-16.
- GUERRA, A. F. Relacionamentos, incentivos e conflitos em franquias. In: MELO, Pedro Lucas; ANDREASSI, Tales (Org.) **Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 55-68.

HUNT, S. **The trend toward company-operated units in franchising chains.** Journal of Retailing, Vol.49, N.2, p 3-12, 1973.

KEEGAN, W. J.; GREENS, M. C. **Princípios do marketing global.** São Paulo: Saraiva, 2003.

KUPFER, D.; HASENCLAVER, L. (Org.). **Economia Industrial, fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAFONTAINE, F. **Agency theory and franchising:** some empirical results. RAND Journal of Economics, Califórnia, Vol. 23, N. 2, p. 263-283, 1992.

LAFONTAINE, F; BLAIR, R.. **The economics of franchising.** New york: Cambridge university press, 2005.

LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de escala e escopo. In: KUPFER, D.; HASENCLAVER, L. (Org.). **Economia Industrial, fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.43-69

MANKIW, N. G. **Introdução a Economia:** Princípios de micro e macroeconomia. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MILITELLI, M.. **Obrigações legais da lei de franchising 8.955/94.** São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/obrigacoes-legais-da-lei-de-franchising-8-95594/>>. Acesso em: 05 out. 2016

OXENFELT, A. R. e KELLY, A. O.. **Will successful systems ultimately become wholly-owned chains?** Journal of retailing, Vol. 44, EUA, 1969.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** 6 ed. Trad. Eleutério Prado. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio.** São Paulo: Hucitec, 1987.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising:** como construir redes de franquias de sucesso. 2 ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

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

VARIAN, Hal R. **Microeconomia: princípios básicos.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ARGOTE, L., INGRAM, P.. Knowledge Transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational behavior and human decision processes**, Vol. 82, N. 1, p. 150-169, 2000.
- BONASSI, R.; CORREA, P. **Franquia varejista como vantagem competitiva: múltiplos estudos de caso no segmento de farmácias e drogarias**. Gestão & Regionalidade, 2009.
- CASTROGIOVANNI, G.; JUSTIS, R. T. **Strategic and contextual influences on firm growth: an empirical study of franchisors**. Journal of Small Business Management, Morgantown, Vol. 40, N. 2, p. 98-108, 2002.
- COMBS, J. G.; CASTROGIOVANNI, G. **Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership**. Journal of Small Business Management, Oxford, Vol. 32, N. 2, p. 37-48, 1994.
- CHERTO, M. et al. **Franchising: Uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.
- DICKE, T. S.. **Franchising in the America: The development of a Business Method, 1840-1980**. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1992.
- ELANGO, B.; FRIED, VANCE H. **Franchising research: a literature review and synthesis**. Journal of Small Business Management, Florida, Vol. 35, N. 3, p. 68-81, 1997.
- GEORGE, K.; JOLL, C. **Organização Industrial: crescimento e mudança estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- GIGLIOTTI, B. S.. **Transferência de conhecimento das franquias Brasileiras**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- GILLIS, W.; CASTROGIOVANNI, G. **The franchising business model: An entrepreneurial growth alternative**. Springer Science + Business Media, Boston, V.8, n.1, p. 75-98, 2012.
- MERLO, E. M. **O Desempenho do setor de franquias no Brasil: Um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- NORTON, S. W. **An empirical look at franchising as an organizational form**. Journal of Business, p. 197-217, 1988.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

SOARES, L. A.; MARTINS, L. R.; SOUZA, A. R. de. **Evolução do sistema de franquias no Brasil**. REMark : Revista Brasileira de Marketing, Vol. 11, p. 94-112, 2012. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2261/pdf_66>.

WINDSPERGER, Joseph, GOROVAIA, Nina. **The choice of knowledge transfer mechanisms in franchising networks**. A Property Rights View. Center of Business Studies, University of Vienna, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO FRANQUEADOS

Você investe no mercado de franquias?

- a) Sim, possuo uma ou mais franquias
- b) Já investi, não possuo mais
- c) Não, mas planejo investir
- d) Não invisto, não tenho interesse

Perfil Franqueado (opções A e B)

- 1) Nome do franqueado:
- 2) Idade do franqueado:
- 3) Marca da franquia (em caso de possuir):
- 4) Quantas unidades você possui?
 - a) 1 a 2
 - b) 3 a 4
 - c) 5 ou mais
- 5) Em quais cidades atua?
- 6) Quais desses setores sua franquia se encaixa?
 - Limpeza e conservação
 - Comunicação, informática e eletrônicos
 - Veículos
 - Casa e construção
 - Educação e treinamento
 - Acessórios pessoais e calçados
 - Hotelaria e turismo
 - Vestuário
 - Esportes, saúde, beleza e lazer
 - Alimentação
 - Negócios, serviços e outros varejos
- 7) Em uma escala de 1 a 5, qual seu grau de satisfação com o modelo de negócios?
- 8) Em poucas palavras, quais os benefícios você vê em investir em uma franquias?
- 9) Você considera a elevada necessidade de capital para abrir uma franquia um impedimento para o surgimento de novas empresas no mercado? Em que grau?
 - a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto

- 10) A existência de uma grande empresa franqueadora em seu setor de atuação foi um fator relevante na tomada de decisão de investir em uma franquia em detrimento de outro negócio? Em que grau isto influenciou?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 11) Você considera que a existência de grandes concorrentes em seu setor de atuação funciona como impeditivo de entrada de novos concorrentes? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 12) Os esforços das franqueadoras empenhados na diferenciação dos produtos (investimento em publicidade, desenvolvimento de produto, política de preços, etc.) para cativar novos clientes, é, na sua opinião, um fator que desestimula a entrada de novos concorrentes no mercado? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 13) Tecnologias patenteadas, acesso favorável a matérias-primas, localização favorável e *know-how* das empresas já estabelecidas no mercado são fatores que, na sua opinião, barram (desestimulam) a entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto

- 14) Empresas já estabelecidas no mercado possuem, normalmente, estruturas robustas de distribuição de produtos. Você considera este fator um impeditivo à entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 15) O fato de existirem altos custos para trocar de fornecedores (rompimento de contrato com a franqueadora para estabelecer um novo negócio), em sua opinião, dificulta a troca de franquias? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 16) As políticas implementadas pelo governo (carga tributária, subsídios, etc.), de alguma forma acabam por desestimular a entrada de novas empresas no seu setor? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO INVESTIDORES

Você investe no mercado de franquias?

- a) Sim, possuo uma ou mais franquias
- b) Já investi, não possuo mais
- c) Não, mas planejo investir
- d) Não invisto, não tenho interesse

Perfil Investidor (opção C)

- 1) Nome do investidor:
- 2) Idade do investidor:
- 3) Quais setores tem interesse?
 - Limpeza e conservação
 - Comunicação, informática e eletrônicos
 - Veículos
 - Casa e construção
 - Educação e treinamento
 - Acessórios pessoais e calçados
 - Hotelaria e turismo
 - Vestuário
 - Esportes, saúde, beleza e lazer
 - Alimentação
 - Negócios, serviços e outros varejos
- 4) Em poucas palavras, quais os benefícios você vê em investir em uma franquias?
- 5) Você considera a elevada necessidade de capital para abrir uma franquia um impedimento para o surgimento de novas empresas no mercado? Em que grau?
 - a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 6) A existência de uma grande empresa franqueadora em seu possível setor de atuação seria um fator relevante na tomada de decisão de investir em uma franquia desta empresa em detrimento de outro negócio? Em que grau isto influenciou?
 - a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio

- d) Alto
 - e) Muito alto
- 7) Você considera que a existência de grandes concorrentes em seu possível setor de atuação funciona como impeditivo de entrada de novos concorrentes? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 8) Os esforços das franquadoras empenhados na diferenciação dos produtos (investimento em publicidade, desenvolvimento de produto, política de preços, etc.) para cativar novos clientes, é, na sua opinião, um fator que desestimula a entrada de novos concorrentes no mercado? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 9) Tecnologias patenteadas, acesso favorável a matérias-primas, localização favorável e *know-how* das empresas já estabelecidas no mercado são fatores que, na sua opinião, barram (desestimulam) a entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 10) Empresas já estabelecidas no mercado possuem, normalmente, estruturas robustas de distribuição de produtos. Você considera este fator um impeditivo à entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto

- 11) O fato de existirem altos custos para trocar de fornecedores (rompimento de contrato com a franqueadora para estabelecer um novo negócio), em sua opinião, dificulta a troca de franquias? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto
- 12) As políticas implementadas pelo governo (carga tributária, subsídios, etc.), de alguma forma acabam por desestimular a entrada de novas empresas no seu setor? Em que grau?
- a) Muito baixo
 - b) Baixo
 - c) Médio
 - d) Alto
 - e) Muito alto

ANEXO A – LEI Nº 8.955/94

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

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

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

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

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

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

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

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

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

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

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

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

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

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

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

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

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

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

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

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

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

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

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

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

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

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

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

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

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO

Ciro Ferreira Gomes

Este texto não substitui o publicado no DOU de 16.12.1994

Fonte: Brasil (1994).