

PEQUENAS
Empresas
& GRANDES
Negócios



**GUIA PRÁTICO
PARA COMEÇAR NO
FRANCHISING**

OFERECIMENTO:

CAIXA



P E G N

**COMPARE
VANTAGENS
E DESAFIOS
E DESCUBRA
QUAL CAMINHO
COMBINA MAIS
COM O SEU
PERFIL, ESTILO
DE GESTÃO E
OBJETIVOS**

TEXTO ***BRUNA FONTES***

ILUSTRAÇÃO ***SAMUEL CASTOR***



Sumário

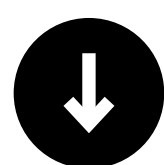
- 4** GUIA PRÁTICO
- 10** QUANTO CUSTA ENTRAR EM UMA REDE
- 17** COMO ESCOLHER A MARCA CERTA PARA VOCÊ
- 24** O PAPEL DE CADA UM
- 29** POSSO SUGERIR MUDANÇAS?
- 33** OBSERVE ANTES DE ASSINAR
- 36** DE OLHO NAS TENDÊNCIAS



T

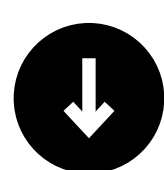
4

Ter a liberdade de criar algo do zero ou optar por um formato validado é uma das decisões mais difíceis de quem vai começar um negócio. “A franquias é um investimento em uma marca conhecida ou em um modelo que já foi testado no mercado e passou por ajustes nos processos”, diz Leila Toledo Martinho, coordenadora do curso de Gestão de Franquias da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).



5

Outros diferenciais são a transferência de conhecimento e o suporte. Além do manual de operação, há o consultor de campo, que propõe soluções para problemas. “Muitas pessoas acham desafiador empreender por conta própria, especialmente pela complexidade na gestão. O franchising acelera essa curva de aprendizagem”, aponta Rodrigo Abreu, diretor de Marketing e Comunicação da Associação Brasileira de Franchising (ABF). A força da marca também se reflete na relação com fornecedores, afirma Martinho, já que

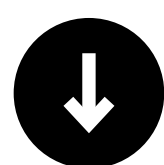


redes maiores conseguem condições comerciais mais vantajosas.

Por outro lado, o negócio independente oferece mais liberdade para criar produtos, serviços, materiais e estratégias, com agilidade nas decisões.

6 Financeiramente, o empresário tem vantagens, como não arcar com taxas recorrentes (caso de royalties e fundo de propaganda), o que pode gerar margens de lucro iniciais maiores.

Essa reflexão sobre qual modelo escolher requer também uma pitada de autoanálise. “Pessoas que



7

preferem atuar sozinhas, que são muito empreendedoras e trazem ideias novas o tempo todo podem sentir mais limitação em uma franquia”, afirma André Friedheim, sócio da consultoria Francap e conselheiro da ABF. “O franqueado vê a árvore, e o franqueador, a floresta.” Uma ideia pode até funcionar em uma unidade, mas se não for boa para toda a rede, tende a ser recusada.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA FRANQUIA



PRÓS

- Modelo de negócio testado no mercado
- Marca já conhecida
- Rede de fornecedores estabelecida
- Transferência de conhecimento e suporte da franqueadora

8

CONTRAS

- Custo inicial geralmente maior
- Cobrança de taxas mensais desde o início
- Menor autonomia para mudar os padrões
- Inovações precisam passar por aprovação da franqueadora



“

**FRANQUIA NÃO
É PARA TODO
MUNDO. É PARA
QUEM TEM
UMA VISÃO
GENERALISTA
E QUER TER UM
NEGÓCIO PRÓPRIO
SEM ESTAR SÓ”**

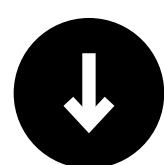
**ANDRÉ FRIEDHEIM,
SÓCIO DA CONSULTORIA
FRANCAP E
CONSELHEIRO DA ABF**



Quanto custa entrar em uma rede

10

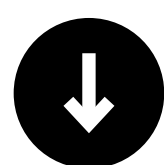
O planejamento financeiro para aderir a uma bandeira geralmente envolve duas etapas: o investimento necessário para começar e o pagamento de taxas mensais obrigatórias – ambas descritas na Circular de Oferta de Franquia, entregue antes da assinatura do contrato. No caso de unidades em shoppings,



também é preciso reservar um valor de luvas, pago ao locador pelo direito de uso do espaço, sem vínculo com a franqueadora.

11

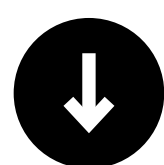
Os custos variam conforme a marca, o modelo de negócio e a estrutura exigida. Na hora de avaliar, explica Adir Ribeiro, CEO da consultoria Praxis Business, é preciso considerar mais do que apenas os valores iniciais, como taxa de franquia, reforma, compra de produtos, sistema, treinamento e viagens: “O principal é o capital de giro, que cobre a operação até o ponto de equilíbrio, o que pode levar,



no mínimo, seis meses”.

Ele destaca que um erro comum é não prever uma margem de segurança sobre os valores estimados. “Algumas vezes, essa simulação não está corrigida segundo a inflação do ano. Então, é sempre importante questionar sobre a última atualização, já que os custos de ocupação, compra de mercadorias e pagamento de pessoal têm subido com frequência.”

Os candidatos a franqueado devem pesquisar também os valores de mercado para os custos de locação de um imóvel e para o salário dos



13

funcionários – o que pode ser feito com auxílio da franqueadora. Outro deslize recorrente nesse plano é se esquecer do pró-labore dos sócios. “Se você vai atuar no negócio, precisa ter uma remuneração estabelecida de acordo com a média do mercado para aquela função”, avalia Martinho, da PUC-Rio.

ABC DOS GASTOS

INVESTIMENTO INICIAL

É o valor estimado do que será necessário investir para adquirir, implantar e começar a operar a franquia, incluindo:



- Taxa de franquia ou de adesão à rede: é paga uma vez só, no momento da assinatura do contrato, para ter direito ao uso da marca, à transferência de know-how, aos treinamentos iniciais e ao suporte na implantação
- Instalações: gastos com a preparação do ponto comercial para operar de acordo com os padrões da marca, incluindo a reforma, o mobiliário, os equipamentos e as licenças necessárias
- Estoque inicial: compra dos itens que compõem o mix de produtos ou ingredientes e componentes para produzi-los



- **Capital de giro:** valor necessário para manter a operação nos primeiros meses

TAXAS MENSAIS

- **Royalties:** cobrança pelo uso da marca e pelo suporte oferecido pela franqueadora; pode ter um valor fixo ou ser cobrada como um percentual sobre o faturamento bruto
- **Marketing (ou fundo de propaganda):** aplicada em campanhas publicitárias e em ações promocionais realizadas pela rede e na manutenção da imagem da marca; geralmente, é um percentual cobrado sobre o faturamento bruto



LUVAS

- Valor para instalar a loja em um shopping, pago ao estabelecimento, não ao franqueador

16

ATENÇÃO!

No futuro, também podem ser cobradas:

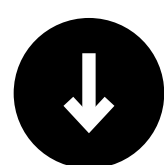
- Taxa de renovação de contrato, ao final do período estabelecido
- Taxa de transferência de unidade, se vender o ponto comercial



Como escolher a marca certa para você

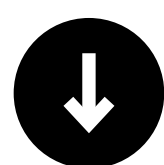
17

Um primeiro critério para essa escolha costuma ser pensar no que faz sentido para você. Ter afinidade com um setor (como alimentação ou beleza) conta pontos, mas é preciso ir além das preferências pessoais e analisar também as suas competências e as demandas do mercado. “O fato de você não gostar de determinado produto não



significa que os consumidores achem o mesmo”, pondera a professora da PUC-Rio. “É importante pensar no que prefere fazer, como atender pessoas, administrar ou negociar com empresas, por exemplo, porque, nos primeiros meses, você vai estar muito presente na operação do negócio.”

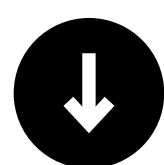
Alguns segmentos seguem em alta, como alimentação, beleza e saúde, pontua o CEO da Praxis Business. A esses, soma-se o de educação, de acordo com o diretor da ABF. “Todos os setores têm apresentado um crescimento contínuo nos últimos anos,



19

e esses são os que mais se destacam”, afirma. Por isso, quem está explorando o mundo do franchising não deve ter receio de “paquerar” mais de uma marca. “Faça uma pequena lista das franquias pelas quais você mais se interessou e converse com elas”, sugere Daniel Bernard, diretor-geral da NetplaN Consultoria.

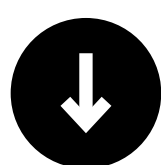
Independentemente do tipo de negócio escolhido, o candidato a franqueado precisa, antes de tudo, avaliar se tem disposição para liderar uma operação e assumir as responsabilidades do dia a dia, destaca Ribeiro. Mesmo



20

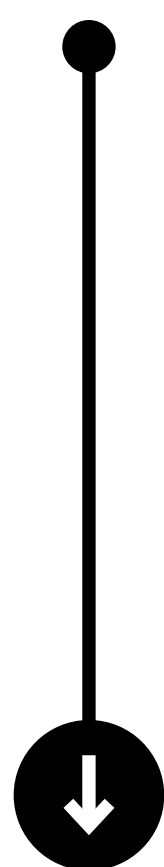
com o suporte e o modelo já estruturados, a função exige dedicação integral. A falta de comprometimento é, segundo Bernard, a principal razão para os insucessos no setor. Outro obstáculo comum é o desalinhamento de postura: alguns adotam uma atitude passiva, como se fossem empregados, enquanto outros tentam mudar tudo por conta própria. O equilíbrio costuma estar, segundo ele, “entre quem está em meio de carreira, não quer ter um chefe, mas busca uma trilha definida para errar menos”.

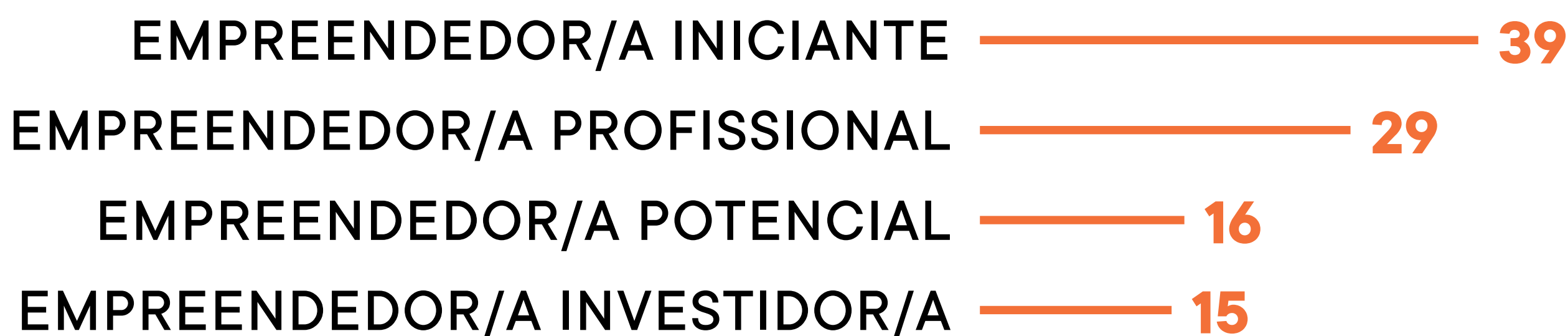
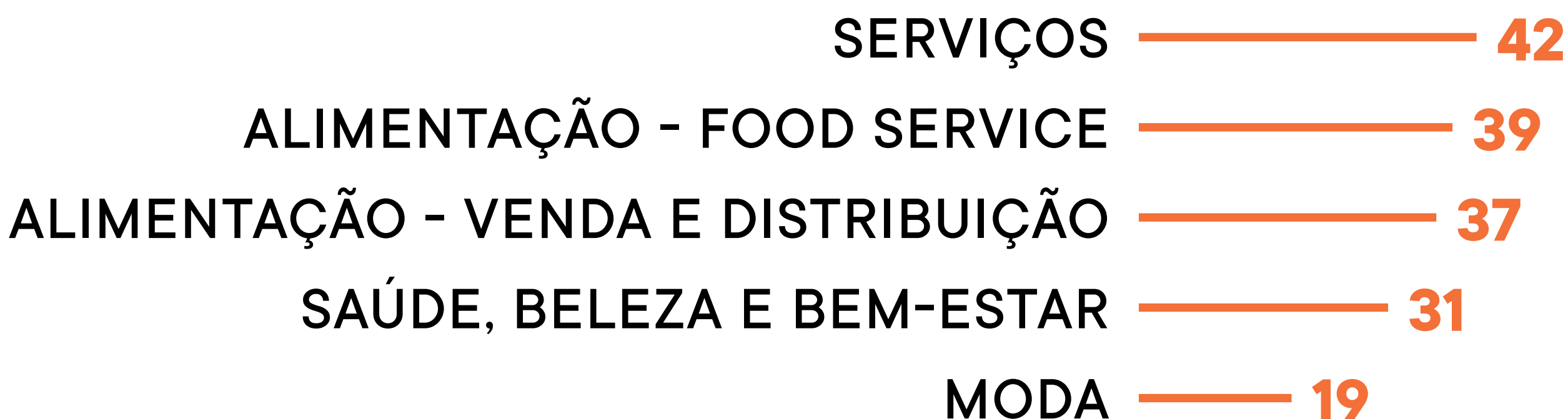
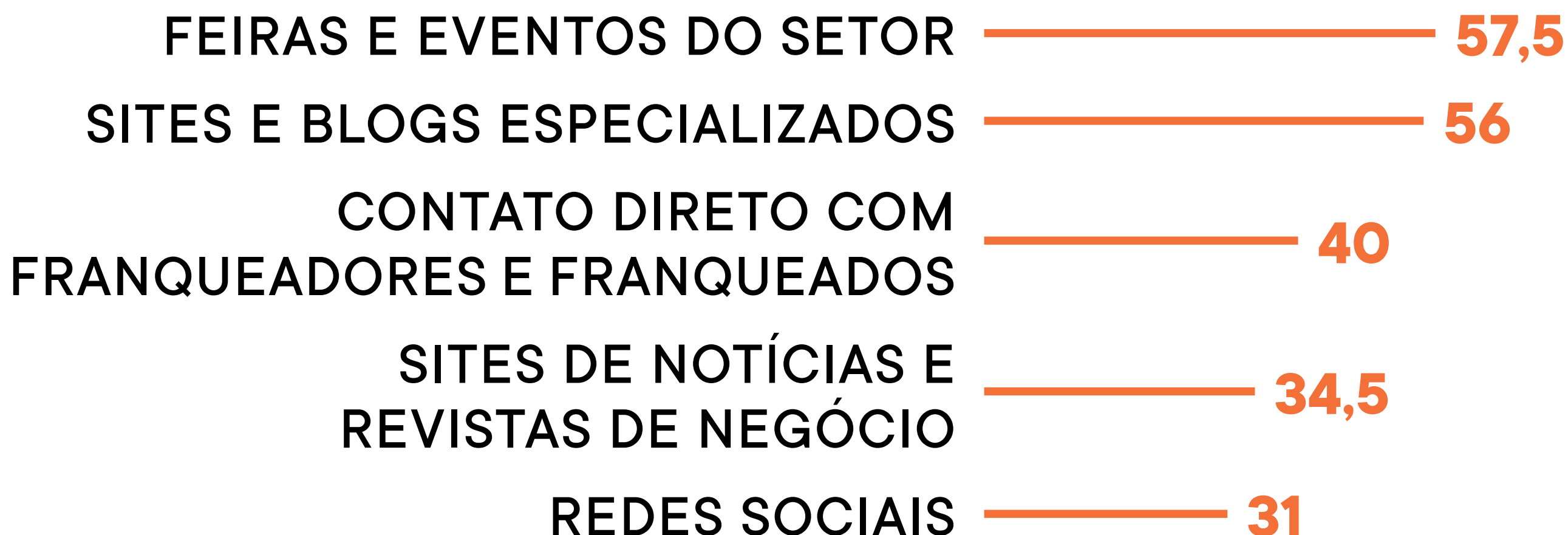
A conversa com a franqueadora também é



21

importante para fazer uma boa escolha. Primeiro, para avaliar se os seus objetivos e propósitos estão alinhados aos da marca (como crescer muito rápido ou explorar novos territórios). E para entender o nível de suporte que você receberá – como treinamento, consultoria, esforços de marketing e estrutura de tecnologia. “Busque referências e pesquise sobre a reputação da franquia, especialmente se for uma marca em construção”, sugere Martinho.

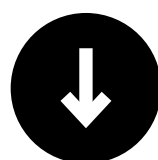


PERFIL DOS ASPIRANTES A FRANQUEADO* - Em %**SETORES PREFERIDOS**** - Em %**ONDE BUSCAM FRANQUIAS**** - Em %

FONTES: ABF E CONSULTORES

* SOMA DIFERENTE DE 100% DEVIDO A ARREDONDAMENTOS

** SELEÇÃO MÚLTIPLA

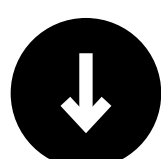


APETITE POR RISCO - Em %



7 PERGUNTAS ESSENCIAIS

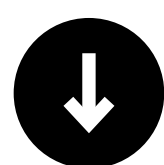
- 1.** Em qual ramo de atividade eu gostaria de trabalhar?
- 2.** Que tipo de operação faz mais sentido para mim?
- 3.** Profissionalmente, o que mais gosto de fazer?
- 4.** Poderei me dedicar em tempo integral ao negócio?
- 5.** Minha capacidade de gestão é compatível com a complexidade da operação?
- 6.** Qual é o valor mensal que eu quero receber?
- 7.** Essa marca reflete meus valores?



O papel de cada um

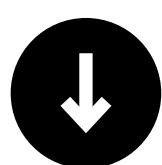
24

A franquia é um modelo formatado, com regras já estabelecidas. “A padronização é parte do que garante o sucesso do sistema, assim como seguir as diretrizes e a identidade da marca”, afirma Ribeiro. Mas isso não significa que os franqueados são meros cumpridores de ordens ou que não têm responsabilidade na operação do negócio. Pelo contrário: desde o começo,



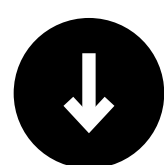
25

são os empreendedores que vão atrás do ponto e contratam os funcionários, por exemplo. Mergulhados no dia a dia, observam o que pode ser feito de um jeito diferente – e conseguem, sim, sugerir mudanças. Em linhas gerais, cabe à franqueadora cuidar da retaguarda do negócio, enquanto o parceiro da ponta assume a operação. “A empresa dona da marca é responsável pela padronização de produtos, pelo marketing da rede e pelas regras. Já os franqueados estão na linha de frente do ponto de venda”, resume.



26

A gestão da unidade (ou da própria casa, no caso das franquias home-based) inclui tarefas como locação do imóvel, quando necessário, além da contratação e administração da equipe. As obrigações trabalhistas, por exemplo, são de responsabilidade do operador da unidade, e não da marca. Para garantir bons resultados, a franqueadora deve zelar pelo fortalecimento da imagem, estratégias de expansão, definição do mix de produtos ou serviços, campanhas de marketing e suporte técnico. Isso inclui treinamentos e o envio



27

de consultores de campo, quando o desempenho da unidade está abaixo do esperado. “O sistema de franchising é como um time de futebol. A defesa são os fornecedores, e o meio de campo é o franqueador, porque é ele que dá o passe, coloca a bola na cara do gol. Mas quem faz o gol é o franqueado”, ilustra Friedheim, da Francap.

**RESPONSABILIDADES
DIVIDIDAS**



FRANQUEADOR

- Criar produtos e serviços
- Elaborar a estratégia da marca
- Oferecer suporte para implantar e operar a franquia
- Fornecer treinamento para os franqueados
- Desenvolver campanhas de marketing
- Homologar fornecedores

28

FRANQUEADO

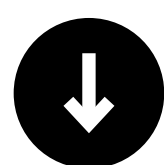
- Contratar, treinar e demitir funcionários
- Seguir os processos operacionais definidos pela franqueadora
- Realizar um bom atendimento ao cliente
- Fazer a manutenção do ponto comercial



Posso sugerir mudanças?

29

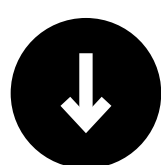
No franchising existe um grau de flexibilidade para absorver as sugestões de melhorias e inovações vindas dos gestores das unidades. “É um mito que não se pode mexer em nada”, diz Bernard, da NetplaN Consultoria. “O quiosque de sorvetes do McDonald’s, por exemplo, foi inventado por um franqueado brasileiro nos anos 1990.” Quem faz diferente e gera bons



30

resultados pode levar suas ideias à marca. Caso a sugestão seja considerada benéfica para toda a rede, ela passa por testes e, se aprovada, é compartilhada com os demais. Empresas mais maduras costumam ter maior abertura para ajustes, pontua Ribeiro. “Para sugerir uma mudança o franqueado precisa, primeiro, pensar como a franqueadora”, completa.

Em geral, a comunicação dessas ideias se faz por meio de canais internos. Além disso, as marcas maiores costumam ter um conselho de franqueados, que reúne



31

representantes de todas as regiões, promovendo uma escuta sobre questões importantes para a operação, incluindo novas boas práticas. “As franquias têm um aprendizado com a rede também, e têm suas maneiras de ouvir os franqueados”, pontua Martinho, da PUC-Rio. “A vantagem do franchising é justamente o aprendizado acumulado.”

**ATÉ ONDE
VAI A AUTONOMIA**



MAIOR FLEXIBILIDADE

- Campanhas regionais de marketing
- Adaptações no imóvel
- Melhorias operacionais
- Vendas ao consumidor

32

MENOR FLEXIBILIDADE

- Identidade visual da marca
- Layout da loja
- Campanhas nacionais de marketing
- Mix de produtos
- Padrão de atendimento
- Softwares de gestão

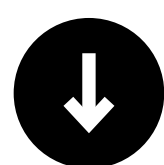


Observe antes de assinar

33

O último passo antes de aderir a uma franquia é analisar dois documentos: a Circular de Oferta de Franquia (COF) e o contrato. “As regras do jogo estão definidas nesses documentos jurídicos”, explica Friedheim.

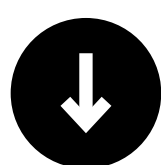
A COF deve ser entregue ao candidato ao menos dez dias antes da assinatura do contrato e de qualquer pagamento, conforme a Lei de Franquias (13.966/2019).



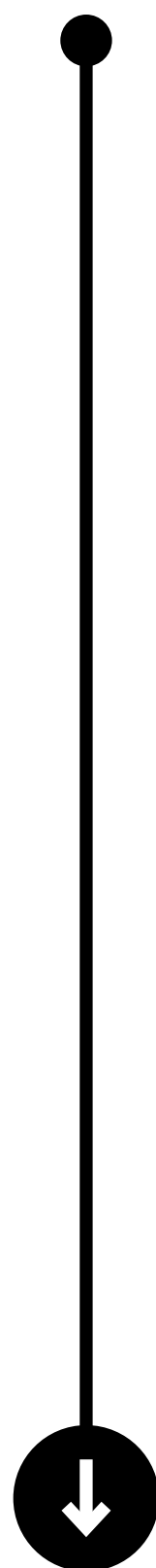
Durante esse período, pontua Ribeiro, da Praxis, “a pessoa interessada assina apenas o recibo de entrega, mas não assume nenhum compromisso formal”.

34

Em alguns casos, a rede apresenta um pré-contrato, principalmente quando há necessidade de locação de ponto ou financiamento. Durante a sua vigência, o franqueador pede que o candidato busque o imóvel e formalize a abertura da sua empresa. Nessa etapa, esclarece a professora Martinho, geralmente se paga uma parte da taxa de franquia. O contrato final



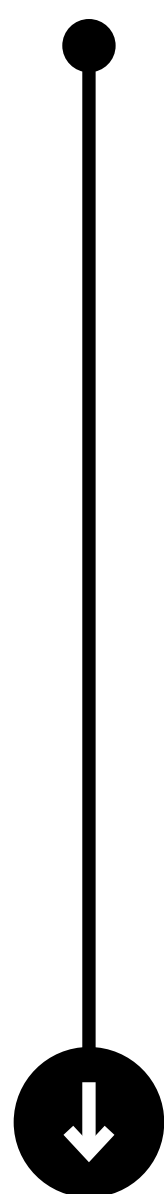
consolida as informações da COF. Para quem não domina o tema, vale buscar orientação técnica, alerta Ribeiro. “É recomendável que os candidatos contem com o apoio de advogados, de preferência especializados em franquias, para garantir que não haja armadilhas no processo.”



De olho nas tendências

36

O franchising está longe de ser uma receita pronta, que não evolui com o tempo. Ao contrário: acompanhando as dinâmicas do mercado e o avanço da tecnologia, o setor vai se transformando. Confira, a seguir, as tendências que já estão impactando as franquias.



GERAÇÃO DE NOVOS CONSUMIDORES

37

As redes estão começando a entrar mais em campo com o objetivo de atrair novos clientes. A chamada geração de demanda vai além da divulgação voltada a quem já conhece a marca. Trata-se de uma estratégia de marketing didática e de longo prazo, pensada para alcançar clientes que ainda não estão no radar, mas que podem ser convertidos ao longo do tempo por meio de ações como parcerias com influenciadores digitais e conteúdos com



foco educativo. “Alguns já estão abrindo novos canais de distribuição para os franqueados, como O Boticário fez com a venda direta”, exemplifica Friedheim, da Francap.

38 EXPANSÃO DOS MULTIFRANQUEADOS

Estão em alta os empreendedores que contam com mais de uma unidade de franquia, seja da mesma marca, seja de uma diferente. A porcentagem de redes que têm multifranqueados aumentou de 83% em 2022



39

para 87% em 2024, segundo a ABF. A participação dos multimarcas (que operam franquias de diferentes redes) cresceu: foi de 52% para 61% no mesmo período. Esse movimento acompanha a demanda de operadores que se adaptaram bem ao sistema e buscam continuar crescendo. Friedheim avalia positivamente esse avanço: “O fortalecimento dos multifranqueados muda a dinâmica do setor, uma vez que os franqueadores evoluem para aprender a lidar com um perfil mais estruturado”.



FORMATOS MAIS ENXUTOS

40

As franquias home-based ou de estrutura enxuta já são tendência há alguns anos. “Trazem uma proposta de valor interessante, mas os candidatos precisam analisar com cuidado se fazem sentido para seu perfil, pois exigem alta disciplina e organização pessoal”, alerta Ribeiro, da Praxis Business. Abreu, da ABF, identifica dois movimentos principais: grandes marcas em fase de expansão que oferecem formatos variados, e novas redes,



que apostam em modelos mais compactos para atrair quem está iniciando no empreendedorismo. “Isso permite que o franchising chegue a regiões que não eram alcançadas pelas maiores franqueadoras. Pode ser uma loja pequena, que vende só um produto, ou uma menor, mas que oferece o portfólio inteiro”, diz. Essa lógica também impulsiona as franquias digitais home-based. “Com investimento menor e menos custos, elas fazem com que as franquias cresçam em escala para além das grandes cidades.”



AVANÇO EM ESG

42

As práticas de ESG (sigla em inglês que reúne governança ambiental, social e corporativa) estão ganhando importância no franchising – e já têm peso, por exemplo, para uma marca obter o Selo de Excelência da ABF. Por isso, as franqueadoras estão implementando iniciativas nessa área e estimulando a conscientização em suas redes. “É importante que os candidatos avaliem o que a marca tem feito e reflitam sobre o quanto estão alinhados com esses princípios”, diz Ribeiro.



43

Algumas dessas práticas são apoio a projetos sociais, uso de fontes renováveis, redução no plástico das embalagens e programas de reciclagem ou de redução de desperdício, comenta Abreu, que também preside a comissão de ESG da ABF. No caso da governança, ele a considera intrínseca ao sistema, cujo manual de operação abrange não apenas os processos, mas também a conduta ética. “Já passamos pela etapa de educação e de implementação. Agora chegou a fase de espalhar e divulgar as boas práticas que já existem.”



Apresentado por

CAIXA

Produzido por



Crédito da CAIXA impulsiona negócios de MEIs

*Conheça histórias reais de brasileiros
que estão mudando de vida por meio
do acesso a financiamento*

44

O Brasil tem, hoje, mais de 15 milhões de microempreendedores individuais (MEIs), de acordo com o Sebrae. Eles representam uma força criativa e produtiva que movimenta a economia, gera renda e responde por mais de 70% das novas empresas abertas no país. No entanto, eles ainda encontram uma série de barreiras para impulsionar os negócios.

É neste momento que a CAIXA desempenha papel fundamental para que esses negócios não apenas sobrevivam, mas cresçam e gerem renda e emprego para suas famílias e a comunidade que as cerca.





45

Os esforços do banco e os benefícios que suas ações geram para os microempreendedores vêm sendo documentados e registrados na série [Vou de CAIXA](#), que conta histórias reais de empreendedores que transformaram suas vidas com o apoio da instituição financeira. O primeiro episódio é dedicado a apresentar a trajetória de Jeane Ferreira da Cruz.

Moradora do Distrito Federal, Jeane ficou desempregada em 2019 e decidiu investir na venda de roupas infantis e de cosméticos como forma de garantir renda e ajudar a pagar as parcelas de um carro. “Comecei fazendo parte de uns grupos de venda em redes sociais”, lembra.

Jeane percebeu que havia potencial para crescer o seu pequeno negócio e decidiu centrar esforços, mas esbarrou em um obstáculo comum



aos pequenos empreendedores: a falta de capital para investir em estoque. Foi então que o crédito da CAIXA entrou em cena. “Foi muito bom e rápido, não precisei nem sair de casa. Solicitei meu capital de giro pelo aplicativo CAIXA Tem e, em poucos minutos, o dinheiro já estava na conta”, afirma.

Com o recurso, Jeane triplicou o estoque e ampliou as opções para os clientes. O impacto foi imediato: mais variedade significou mais vendas, que levaram naturalmente à conquista de novos clientes, nos ambientes físico e também digital. “Hoje em dia, as redes sociais ajudam muito. Você consegue alcançar pessoas de vários lugares, e isso impulsiona as vendas, sem atrapalhar o dia a dia”, explica.

Com os resultados positivos impulsionados pelo crédito, Jeane já pensa nos próximos passos. “Quando eu concluir esse empréstimo com a CAIXA, pretendo fazer outro. Meu sonho é aumentar cada vez mais as opções que ofereço aos meus clientes. A CAIXA é muito importante porque oferece taxas melhores e condições de pagamento mais acessíveis. Fiz algumas pesquisas e só a CAIXA me deu essa vantagem”, comenta.

Para quem está começando ou enfrentando dificuldades, Jeane deixa um conselho: “Por mais difícil que seja a caminhada, lute. Desafios sempre vão existir, mas, com apoio e determinação, a gente consegue realizar nossos sonhos. Empreender é não ter medo de sonhar grande”, conclui.

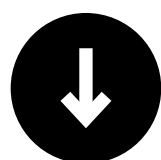
46



pegn.com.br

**NOS ACOMPANHE
NAS REDES SOCIAIS**

ASSINE PEGN



PEQUENAS
Empresas
& GRANDES
Negócios



ANOS DE GLOBO