



Recebido em 04/12/2017. Aprovado em 14/12/2017. Publicado em 21/12/2017.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro

Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS

e-ISSN: 2359-5876

DOI: 10.5935/2359-5876.20170014



PROPOSTA DE EXPANSÃO COMERCIAL PARA UMA PRODUTORA DE SOFTWARE DE GESTÃO EMPRESARIAL

Thiago Henrique Martinez Blanco ¹
Claudio Antonio Rojo ²

RESUMO

No Brasil o sistema de franquias encontra um ambiente perfeito para reprodução em escala: dimensão continental, com potencial de ampliar a disponibilidade de bens e serviços e profissionais com perfil empreendedor, o país figura em quarto lugar no ranking mundial em números de unidades franqueadas. O presente relato técnico é fruto de uma consultoria realizada em uma empresa produtora de *software* especializada em gestão empresarial e fiscal, a qual busca expandir sua atuação no cenário nacional por meio do sistema de franquias ou representação comercial. Os procedimentos adotados baseiam-se em um estudo de caso único e a abordagem é qualitativa, devido ao caráter subjetivo da intervenção. Sugere-se que o formato de microfranquias pode ser suficiente para atender a demanda de expansão da empresa. Contudo, ainda não é o parecer final sobre o melhor modelo, visto que o modelo tributário será definido em uma segunda etapa da consultoria, somente após, será possível analisar e comparar os indicadores de operacionalização e viabilidade financeira.

Palavras-chave: Franquias; Análise de franqueabilidade; Representante comercial, Competitividade.

PROPOSED COMMERCIAL EXPANSION FOR A BUSINESS MANAGEMENT SOFTWARE PRODUCER

ABSTRACT

In Brazil the franchise system finds a perfect environment for reproduction in scale: continental dimension, with potential to expand the availability of goods and services and professionals with an entrepreneurial profile, the country ranks fourth in the world ranking in numbers of franchised units. The present technical report is the result of a consultancy carried out in a company producing software specialized in business and fiscal management, a qualification research to expand its performance without a national scenario through the franchise system or commercial representation. The procedures used in the process are based on a single case study and an approach is qualitative, due to the subjective nature of the intervention. It is suggested that the format of microfranchias may be sufficient to meet the demand for expansion of the company. The best model has not yet been published since the tax model will be defined in the second stage of the consultation, only for the launch and analysis of the indicators of operationalization and financial viability.

Keywords: Franchises, Franchising analysis, Trade representative, Competitiveness.

¹ Mestrando no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. E-mail: <http://thiagoblanc.com.br>

² Pós-Doutor pela Universidade de São Paulo - FEA / USP. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: rojo_1970@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Segundo a *International Franchise Association* o sistema de *Franchising* é simplesmente um método para expandir um negócio com distribuição de bens e serviços através de uma relação de licenciamento (IFA, 2017). Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas franquias permite utilizar uma marca já consolidada, testada e padronizada, diminuindo assim os riscos e problemas de gestão (Sebrae, 2017).

Para Kich, Dutra, Leão, Martins e Sarquis (2013) defendem que no Brasil, o sistema de franquias encontra ambiente perfeito para reprodução em escala: o país tem dimensão continental, necessita ampliar a disponibilidade de bens/serviços de qualidade e tem pessoal com perfil empreendedor, destacando que o país se posiciona no quarto lugar no ranking mundial em números de unidades franqueadas.

Segundo relatório da Associação Brasileira de Franchising, 42% dos 5.570 municípios brasileiros possuem alguma marca associada à instituição, percebe-se no mesmo relatório que entre o período de 2012 a 2016 o setor foi responsável pela abertura de 251.608 novos postos de trabalho diretos ou indiretos, fechando o ano de 2016 com 1.192.495 trabalhadores ativos no setor de *franchising* (ABF, 2016).

A Tabela 1 mostra a evolução do setor de franquias entre o período 2006 e 2016, comparado ao crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), observa-se que no mesmo período, o setor de franquias apresenta sólida evolução e desenvolvimento ano após ano, mesmo com oscilações nas condições do país.

Tabela 1. Evolução do setor de franquias no Brasil entre 2006 e 2016

Ano	Faturamento do Setor (em bilhões de reais)	Crescimento do Setor de Franquias (%)	Crescimento do PIB do Brasil (%)
2006	39,8	11,1	3,96
2007	46,0	15,6	6,07
2008	55,0	19,5	5,09
2009	63,1	14,7	-0,13
2010	75,9	20,4	7,53
2011	88,8	16,9	3,97
2012	107,2	20,7	1,92
2013	118,2	10,3	3,00
2014	128,8	9,0	0,50
2015	139,5	8,3	-3,77
2016	151,2	8,4	-3,59

Fonte: Adaptado de Kich *et al* (2013), ABF (2016), Bacen (2017).

As empresas são constituídas a partir de reservas de capital de outras empresas, de poupança e reservas financeiras de pessoas físicas ou de recursos financeiros captados junto a instituições bancárias, agências de fomento ou de financiamento governamental (Carvalho, Cirani, Ribeiro, & Cintra, 2015). Diante do exposto o sistema de franquias apresenta sinais de solidez para investimento e abertura de novos empreendimentos, especialmente para os empreendedores com menos experiência prática.

O presente relato técnico é fruto de uma intervenção e consultoria realizada em uma empresa produtora de *software* especializada em gestão empresarial e fiscal, localizada no município de Cascavel-PR, a empresa busca expandir sua atuação no cenário nacional por meio do sistema de franquias ou representação comercial, sendo aquele que, apresentar os melhores indicadores de operacionalização e viabilidade financeira.

Portanto neste relato apresenta-se os resultados da consultoria realizada e alguns pontos de atenção como sugestão, para que a empresa possa avançar nas tratativas e desenvolvimento de um projeto personalizado de expansão comercial, através de um sistema que atenda em plenitude seus objetivos e visão estratégica.

Este estudo está dividido em cinco seções, incluindo essa introdução que visa apresentar o cenário do setor de franquias, na seção dois apresenta-se um breve referencial teórico acerca do tema para fundamentação da literatura. Na seção três está descrita a metodologia e como o processo de consultoria foi realizado, coleta e tratamento das informações. Na seção quatro apresenta-se a situação problema, a intervenção e proposta da consultoria, para concluir, a quinta seção consolida as considerações finais desse relato técnico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O principal ativo das organizações de *software* não são seus carros, edifícios ou equipamentos sofisticados, mas sim seu capital intelectual (Marodin & Vargas, 2004), diante das mudanças organizacionais e os processos de inovações tecnológicas, as empresas têm verificado a necessidade de uma nova forma de administrar seus recursos, principalmente o capital intelectual (Cassol, Artifon, & Perozin, 2015).

Pode-se afirmar que outro desafio presente na agenda dos presidentes de empresas produtoras de *software* é definido pelos obstáculos da expansão comercial, mantendo a qualidade e alinhamento operacional de seus serviços. Deste modo, tanto o sistema de franquias como o de representação comercial possuem características positivas, cada qual com seus desafios e benefícios diretos. Percebe-se pela análise da Tabela 1, que o setor de franquias apresenta números superiores à média da economia brasileira, contudo, qual a razão central para que o empresário se preocupe em formatar sua empresa para o sistema de franquias, ao invés de apenas abrir novas unidades filiais?

O sistema de franquias pode ser caracterizado como uma opção de expansão dos negócios e possui algumas características diferenciadas: apoio financeiro para o empreendimento, o know-how, e treinamentos do franqueador. O franqueado, visa um aumento rápido de capital, um investimento mais seguro, uma vez que nesses casos, o produto já foi testado e contou com uma boa aceitação de mercado (Moura & Araújo, 2015).

Para Carmo & Zilber (2010) o sistema de franquias, ou franchising, tem sido amplamente utilizado pelas empresas franqueadoras como estratégia para expansão e crescimento dos negócios. Segundo Barroso (2010) A franquia de comercialização é a modalidade mais comum de franquia empresarial e está presente tanto no Brasil, quanto em todo o mundo. De acordo com Kich *et al.* (2013) um sistema de franquia constitui uma parceria empresarial, envolvendo compartilhamento entre franqueador e franqueados de investimentos, riscos, recursos e resultados.

Tabela 2. Boas práticas esperadas na relação franqueador e franqueado

Do lado do Franqueador	Do lado do Franqueado
Oferecer produtos e serviços de qualidade e com diferenciais que permitam manter a competitividade da franquia no mercado	Seguir os padrões determinados pela franquia, reconhecendo a importância de sua manutenção para o fortalecimento da rede e satisfação dos clientes
Registro da marca e um projeto de identidade visual que resguarde os direitos de exclusividade de uso pelos franqueados	Participar ativamente do treinamento juntamente à sua equipe
Foco no relacionamento com a rede, buscando sempre a minimização dos conflitos	Empenhar-se na conquista e manutenção de clientes
Regras claras e bem estabelecidas, seguindo o que determina a Lei de Franquia Empresarial	Monitorar a concorrência na região em que atua, municiando a franquia com informações que auxiliem na elaboração do planejamento estratégico da rede
Oferecer treinamentos e consultoria de campo, investindo na modernização da rede e capacitação de seus franqueados	Ter uma boa gestão financeira, planejando e estabelecendo metas a serem atingidas, controlando os custos e a produtividade dos funcionários
Administrar de forma adequada o Fundo de Propaganda, mantendo uma contabilidade transparente dos recursos nele aplicados e investindo em um Plano de Marketing que amplie os resultados dos franqueados	Zelar pelo bom relacionamento com o seu franqueador e os demais franqueados

Fonte: Adaptado de Sebrae (2016).

A Tabela 2 apresenta alguns pontos elencados pelo Sebrae (2016) a partir da observação dos resultados positivos das redes em operação no mercado, em linhas gerais, a relação Franqueadora e Franqueado é uma relação de parceria comercial, em prol do mesmo objetivo, crescimento da empresa com lucratividade e retorno do capital investido.

Os autores Moura e Araújo (2015) ressaltam que a franquia se torna mais rentável e segura para o franqueador, pois basta o mesmo encontrar profissionais dispostos a expandir seu negócio através da inserção de trabalho e dinheiro investido, já a filial é apenas uma extensão da sede sob a mesma administração, ou seja, vários esforços, inclusive financeiros, partindo de um único ponto.

Isto posto, pode-se afirmar que o franqueador dilui o risco financeiro e operacional com o franqueado, que neste momento se torna parceiro da rede, buscando tanto crescimento e lucratividade quanto ao idealizador da rede (franqueador), portanto, esta é uma das argumentações possíveis para defender o pressuposto de formatar o negócio como franquia.

Para Barroso (2010) o sistema de franquias apresenta alguns benefícios frente aos contratos de representação comercial, pelo fato que no contrato de franquias é possível determinar e delimitar de forma clara e explícita todos os direitos e obrigações tanto do franqueador quanto do franqueado, já o contrato de representação comercial, não implica nenhum serviço *post* venda e sua função se esgota na mera comercialização ou colocação do produto. Kich *et al.* (2013) reforçam que tanto franqueador quanto franqueado devem conhecer essas vantagens e desvantagens antes da utilização do sistema de franquias.

Se tratando da base legal básica para complemento desse estudo, temos a Lei nº 8.995 de 15 de dezembro de 1994 a qual dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências, e a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 a qual institui o Código Civil, a seguir destaca-se os artigos que impactam o presente estudo:

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 (Artigo 2º da Lei nº 8.995/1994).

Pelo contrato de agência, uma pessoa assume, em caráter não eventual e sem vínculos de dependência, a obrigação de promover, à conta de outra, mediante retribuição, a realização de certos negócios, em zona determinada, caracterizando-se a distribuição quando o agente tiver à sua disposição a coisa a ser negociada. Parágrafo único. O proponente pode conferir poderes ao agente para que este o represente na conclusão dos contratos (Artigo 710º da Lei nº 10.406/2002).

Conforme disposto no Artigo 3º da Lei 8.995/94, o franqueador deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia (COF), sendo que a COF 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 por escrito e em linguagem clara e acessível, assim como exposto na Tabela 3.

Tabela 3. Termos essenciais da Circular de Oferta de Franquia (COF)

Disposições gerais	Taxas periódicas	Obrigações (franqueado)
Histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador	Remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços prestados (royalties)	Informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado pela administração da franquia
Balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios	Aluguel de equipamentos ou ponto comercial	Obrigações (franqueadora)
Indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador	Taxa de publicidade ou semelhante	Serviços de supervisão de rede para manter o rigor na padronização e suporte
Descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades	Seguro mínimo e afins	Serviços de orientação e outros prestados ao franqueado
Perfil do franqueado ideal (experiência, escolaridade, características e etc.)	Outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados	Treinamento do franqueado e sua equipe de funcionários
Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio	-	Manuais de franquia e especificações dos padrões e processos operacionais
Estimativa do investimento inicial total (aquisição, implantação, capital de giro, entre outros valores)	-	Auxílio na escolha do ponto e definição do layout e padrões arquitetônicos nas instalações
Relação completa de todos os franqueados e envolvidos dos últimos 12 meses	-	Situação perante INPI das marcas ou patentes

Disposições gerais	Taxas periódicas	Obrigações (franqueado)
Delimitação da área de atuação, inclusive se é ou não com exclusividade de ação	-	Situação do franqueado, após expiração do contrato e modelo do contrato padrão

Fonte: Adaptado da Lei Federal nº 8.995 (1994).

Uma das vantagens da franquia empresarial sobre a representação comercial é que “o franqueado não tem direito à indenização legalmente determinada pela rescisão do contrato, ou no caso de não renovação pelo franqueador, enquanto que o representante comercial goza deste benefício”, onde o ônus financeiro recai sobre o representado (Barroso, 2010).

Tendo em vista que a Lei nº 8.955/94 não é suficiente para dirimir todas as divergências existentes, bem como a evolução do *franchising* frente à economia brasileira, está em tramitação desde 2008 o Projeto de Lei nº 4.319/08 que será a Nova Lei do Franchising (SEBRAE, 2016). Em linhas gerais, a nova lei cria mecanismos para inibir que aventureiros criem marcas e lancem no sistema de franquias sem nenhum preparo e estruturação mínima, restringindo assim, a possibilidade e fragilidade do negócio não se sustentar ao longo do tempo.

Vale ressaltar o formato das microfranquias, que conforme definição do Sebrae (2016) são caracterizadas por exigirem um baixo investimento inicial (até R\$ 90 mil), terem um baixo custo operacional e uma operação simplificada, em atividades que podem ser realizadas pelo próprio franqueado e, muitas vezes, sem exigência de um ponto comercial. Geralmente o franqueado pode operá-la de sua própria residência ou se deslocar até o endereço do cliente para atendê-lo, sendo, nestes casos, chamadas de *home based*.

3. MÉTODO

O presente relato técnico foi elaborado a partir da disciplina de Oficina I do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, cujo objetivo é de apresentar propostas de intervenções em empresas da região para otimização dos resultados empresariais, retornando valor à sociedade.

Este estudo tem como objetivo apresentar propostas para expansão comercial da empresa no território nacional, a partir do sistema de franquia ou representação comercial. Para atender ao objetivo, se fez fundamental compreender a estrutura comercial da empresa, seus processos e atividades, apenas após, sugerir ações e planos para atender ao objetivo.

A consultoria se iniciou no dia 14 de setembro de 2017 por telefone, em conversa com um dos três sócios-administradores da empresa, após, foram trocados diversos e-mails envolvendo materiais educativos, documentos (contratos, manuais, processos internos), planilhas de projeções, somando ainda, a duas agendas *in loco* (19 de setembro e 08 de novembro) com objetivo de apresentar e alinhar os trabalhos desenvolvidos.

O projeto da consultoria foi dividido em três fases para que fosse possível acomodar da melhor forma as entregas propostas, a primeira fase trata exclusivamente do diagnóstico empresarial e início da estruturação dos normativos e manuais; já as outras fases: segunda (planejamento tributário e financeiro) e terceira (comercialização e implantação da unidade franqueada piloto) serão iniciadas em meados de abril de 2018, conforme descritivo na quinta seção como sugestões de avanços na consultoria.

Segundo Biancolino, Kniess, Macari e Rabechini Júnior (2012), relato técnico é definido como o produto final de um trabalho que descreve uma experiência nas organizações, e deve refletir o pensamento do autor, além de ser escrito com base no rigor científico e metodológico.

Os procedimentos adotados baseiam-se em um estudo de caso único, que de acordo com Yin (2001), é definido como um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Segundo Gil (1999) a abordagem é qualitativa devido ao caráter subjetivo da intervenção e quanto à finalidade da pesquisa, caracterizada como um estudo descritivo devido ao fato de descrever fenômenos.

4. RELATO DA CONSULTORIA

4.1 Situação-problema

O presente estudo foi desenvolvido na empresa “Alpha Tecnologia” (nome fictício) que desenvolve *software* de gestão empresarial e tributária, sediada no município de Cascavel no Estado do Paraná, fundada em 1996, com operação na região Oeste do Estado por meio de cinco escritórios regionais, localizados em Cascavel (sede), Catanduvas, Foz do Iguaçu, Medianeira e Francisco Beltrão. Consolidando toda a carteira da empresa soma-se a marca superior a mil clientes ativos, classificados como micro e pequenas empresas que utilizam o *software* diariamente.

A empresa Alpha Tecnologia busca fornecer soluções para organizar e simplificar a vida das empresas, através de soluções que organizam e simplificam as informações das empresas e lhes permite aproveitar da melhor forma a era digital. Seu posicionamento estratégico é definido pela missão de “ser um centro de excelência em soluções via softwares” e visão de “produzir software de excelência para as necessidades organizacionais de forma a contribuir com redução de custos e aumento da qualidade de gestão”.

Todo negócio em princípio é franqueável (Barroso, 2010). Entretanto, sabe-se que negócios não admitem aventuras, portanto para que a empresa “Alpha Tecnologia” continue trilhando seu caminho de sucesso e crescimento, se justifica a realização da consultoria de franqueabilidade, conforme exposto na metodologia, dividida em três fases para que cada etapa seja executada com cautela, permitindo que a empresa ingresse no sistema de franchising de forma consciente, sólida e lucrativa.

4.2 Diagnóstico empresarial

Moura e Araújo, (2015) explicam que existem alguns tópicos importantes para ser analisados antes da implantação da franquia, para avaliar seu grau de franqueabilidade eles sugerem analisar: (1) ter profundo conhecimento da operação do negócio; (2) testar exaustivamente a operação antes de estabelecer uma franquia; (3) contar com sólida base tributária e financeira; (4) ter um padrão operacional difícil de ser copiado pela concorrência e fácil de ser reproduzido por treinamento ao franqueado; (5) verificar a margem de lucro oferecida pelos produtos; (6) ter em funcionamento um sistema de controle administrativo que garanta ao franqueado uma visão completa de sua operação; (7) ter registro das marcas e patentes da rede; (8) ser capaz de delegar poderes.

Visando cumprir o exposto acima, durante a primeira fase da consultoria foram analisados a aderência aos pontos descritos através de entrevistas conduzidas com os três sócios e diretores, bem como com o gestor de Marketing e Vendas da Alpha Tecnologia. Durante esse levantamento prévio ficou evidente a notória capacidade de gestão, operacionalização e suporte técnico da equipe seguindo os fluxos e processos vigentes na empresa.

Desta forma, de todos os tópicos supracitados, com exceção do terceiro, quarto e quinto, todos foram concluídos completamente. A razão para tal exceção, se faz necessária por conta da falta de evidências claras e consistentes que os modelos tributários e fiscais estão completamente definidos de acordo com a necessidade do sistema de franquia, o mesmo vale para definição das margens de lucro tanto da franqueadora como dos franqueados.

Já com relação ao quarto tópico “ter um padrão operacional difícil de ser copiado pela concorrência e fácil de ser reproduzido por treinamento ao franqueado” pode-se afirmar que está parcialmente atendido, uma vez que a empresa conta com rigoroso controle e protocolos de processos, inclusive com reconhecimento pelas certificações MPS.Br Serviços e *Software* e PAF-ECF, contudo, com relação a “reprodução aos franqueados” será necessário maior dedicação para formatação dos manuais, contemplando: manual de implantação, operacional, de administração e controle, de marketing e vendas e o manual da marca e identidade visual.

Kich *et al.* (2013) afirma que o sistema de franquias se baseia na relação contratual entre dois agentes: franqueador e franqueado. Barroso (2010) diz que contrato de franquia é livremente pactuado entre as partes de acordo com a Lei nº 8.955/94.

Sabe-se que ao franqueador compete o licenciamento da marca e o suporte aos franqueados, incluindo treinamento, fornecimento de produtos, planejamento de marketing e apoio administrativo-financeiro. Ao franqueado compete a adequada utilização da marca licenciada, a revenda de produtos da franquia e o cumprimento de determinadas políticas estabelecidas.

Frente ao exposto, dentro do diagnóstico foi realizada a revisão da COF e Contrato de Franquia já existentes e sugeridas melhorias, tanto no ponto de vista legal quanto para comercialização das unidades franqueadas, para tanto, a revisão foi realizada em dois momentos, um com foco na franqueadora para clara definição e delimitação do objeto do contrato, noutro momento, foi revisado com foco no franqueado objetivando a clara definição das regras, obrigações e modelo de negócio que o mesmo irá investir e vir operar. Todas as sugestões foram encaminhadas ao Gestor de Marketing para apreciação e parecer jurídico.

Tabela 4. Pilares essenciais ao transformar seu negócio em franquia

Modelagem Financeira e Tributária	Contrato de Franquia	Processos e Manuais	Plano de Expansão
Defina o modelo de negócio que será franqueado	Cumpra todas as regras impostas pela lei 8.955/94	Defina os processos-chave do negócio	Calcule o investimento necessário para abertura de uma franquia
Faça os ajustes necessários para que o negócio dê lucro suficiente para ambos	Defina um contrato de franquia com todos os direitos e deveres de ambos	Crie manuais e outras ferramentas de transferência de conhecimento	Defina o perfil do franqueado que a rede quer atrair
Escolha o sistema tributário que ajude a potencializar os lucros e a expansão	Formule a Circular de Oferta de Franquia (COF)	Prepare os treinamentos que serão dados aos novos franqueados e suas equipes	Determine as regiões em que a empresa abrirá as primeiras franquias e o ritmo de expansão

Fonte: Adaptado de Cherto Consultoria (Online, 2017).

Baseado nos pilares propostos na Tabela 4, os itens “contrato de franquia” e “processos e manuais” estão completa ou parcialmente atendidos, sendo que o próximo passo assim como descrito a seguir, será destinar foco no pilar “modelagem financeira e tributária” para assim, avançar ao último item definido como “plano de expansão”.

4.3 Resultados e propostas

Como o projeto de consultoria foi dividido em três fases, sendo que a primeira tratava exclusivamente do diagnóstico empresarial e início da estruturação dos normativos e manuais, pode-se concluir que as etapas contratadas foram entregues conforme acordado e ademais, conectam com as fases dependentes: definição do planejamento tributário e financeiro e, comercialização e implantação da unidade franqueada piloto.

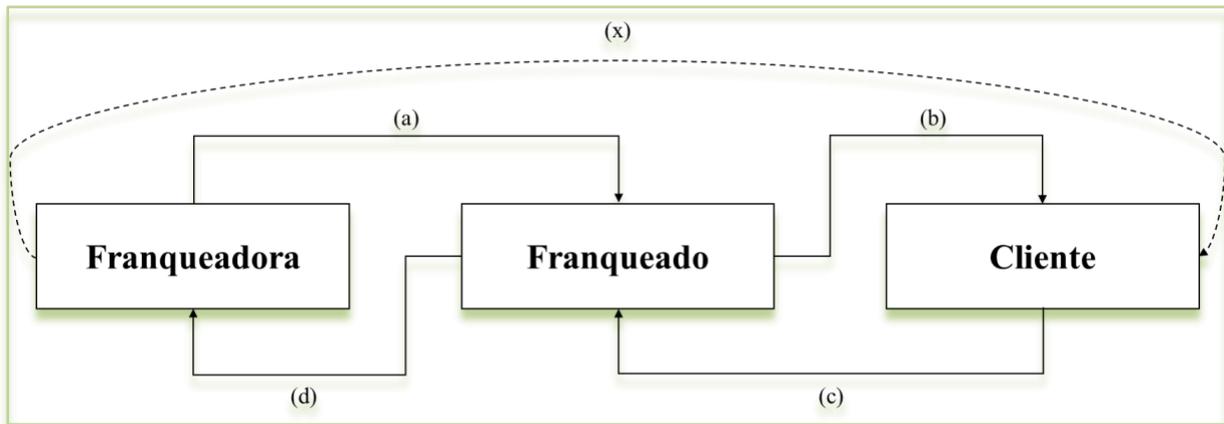


Figura 1. Simulação do fluxo de dependência e relacionamento

Fonte: Autor

A partir da Figura 1, pode-se compreender o sistema de dependência e relacionamento entre franqueadora-franqueado-cliente, uma simulação do cenário estudado da empresa Alpha Tecnologia. Relação inicia (a) pela franqueadora (Alfa Tecnologia) e seus respectivos franqueados, cedendo o direito de revender a implantação e manutenção do *software* ao cliente, (b) o franqueado é responsável por implantar o *software* comercializado e prestar suporte técnico *in loco* ao cliente final, o cliente (c) efetuará o pagamento da implantação e manutenção diretamente ao franqueado, este por sua vez (d) deverá repassar os royalties e demais taxas contratuais, a franqueadora poderá prestar suporte remoto ao cliente (x) sempre que necessário e demandada por este, respeitando o contrato de manutenção firmado pela utilização do *software*.

Diante do exposto e cenário da “Alpha Tecnologia”, entendemos que o formato de microfranquias pode ser suficiente para atender sua demanda de expansão. Contudo, apenas após o estudo dos modelos tributários e financeiros que será possível determinar qual o melhor formato para a expansão comercial da “Alpha Tecnologia”, se via franquias ou por representação comercial.

Barroso (2010) sugere algumas reflexões adicionais para análise de franqueabilidade, conforme descrito na Tabela 5, que assim como outros pontos a seguir, são sugestões para que a empresa “Alpha Tecnologia” possa avançar no projeto de franquiar seu modelo de negócio.

Tabela 5. Reflexões para modelagem de franquias

Pilares de análise	Questões ao potencial franqueador
Investimentos	É possível identificar a necessidade de investimentos para implantar o negócio de comercialização de seus produtos em uma unidade franqueada? Qual é o prazo de retorno do respectivo investimento a ser feito? Será viável estimá-lo em situações regulares de negócios?
Tamanho	As receitas geradas com cada operação estariam compatíveis com os investimentos exigidos para se instalar o negócio? Seriam suficientes para atrair investimentos de terceiros?
Longevidade	Existe maturidade e sucesso na operação de seu negócio no Brasil? Seria possível projetar uma continuidade deste sucesso obtido até o momento em qualquer outra parte do mundo?
Lucratividade	É possível ganhar dinheiro com a operação de venda de seus produtos? O nível de ganhos é consistente e algo previsível?
Duplicidade	É possível outra pessoa operar o negócio de venda de seus produtos de forma diferente da que é operada hoje? E obter o mesmo sucesso já alcançado?
Sistematização	É possível analisar e descrever completamente a operação diária do seu negócio? É possível sistematizar e ‘manualizar’ de tal forma a orientar terceiros em diferentes lugares e chegar, no mínimo, ao mesmo resultado?
Comercialização	O negócio de venda de seus produtos tem um conceito claro? Pode ser percebido e operado por terceiros, mesmo à distância?
Replicação	É possível manter intactos os padrões de operação na comercialização de seus produtos, assim como, e, sobretudo, aperfeiçoá-los? Isto também será possível mesmo quando operados em diferentes locais e mercados do país?
Originalidade	Estão bem claros os diferenciais competitivos de seu negócio, com respeito tanto ao produto em si mesmo, quanto à sua comercialização, especialmente aqueles que atraem um maior número de consumidores para a sua operação? É possível identificá-los claramente, quando comparados a negócios similares concorrentes?

Fonte: Adaptado de Barroso (2010)

Sugere-se que a empresa “Alpha Tecnologia” assessorada de corpo técnico especializado, estructure e projete cenários, a fim de definir o melhor modelo e formato tributário, isso feito, será possível definir as margens de lucro tanto para o franqueador quanto franqueado e por fim, definir o montante total necessário para vender cada unidade franqueada.

A consultoria sugere também, como material de apoio ao dimensionamento do mercado e potencial de crescimento, que seja desenvolvido um sistema para simular cenários diversos de investimento, com análise do retorno do capital investido tanto no ponto de vista do franqueador, quanto do franqueado.

5. CONCLUSÃO

O presente relato técnico é fruto de uma intervenção e consultoria realizada em uma empresa produtora de *software* especializada em gestão empresarial e fiscal, localizada no município de Cascavel-PR, a empresa busca expandir sua atuação no cenário nacional por meio do sistema de franquias ou representação comercial.

Sob o ponto de vista jurídico e legal, Barroso (2010) diz ser mais vantajosa a franquia empresarial do que a representação comercial no desenvolvimento dos negócios que objetivarem a comercialização e/ou distribuição de bens e serviços.

Durante a primeira fase da consultoria foram realizadas entrevistas com os três sócios e diretores, bem como com o gestor de Marketing e Vendas da Alpha Tecnologia, ficando evidente a notória capacidade de gestão, operacionalização e suporte técnico da equipe.



Considerando todo o contexto da “Alpha Tecnologia”, sugere-se que o formato de microfranquias pode ser suficiente para atender a demanda de expansão da empresa. Contudo ainda não é possível emitir um parecer final sobre qual modelo escolher, visto que o modelo tributário será definido na próxima etapa da consultoria (segunda fase), somente após será possível analisar e comparar os indicadores de operacionalização e viabilidade financeira.

Sugere que a empresa “Alpha Tecnologia” assessorada de corpo técnico especializado, estructure e projete cenários, a fim de definir o melhor modelo e formato tributário, isso feito, será possível definir as margens de lucro tanto para o franqueador quanto franqueado e por fim, definir o montante total necessário para vender cada unidade franqueada.

Para concluir, como material de apoio ao dimensionamento do mercado e potencial de crescimento, sugerimos o desenvolvimento de um sistema para simular cenários de investimento, analisando o retorno do capital investido pelo franqueador e franqueado.

6. REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Franchising (ABF). Disponível em: <<https://www.abf.com.br/>>. Acesso em: 02 de dezembro de 2017.
- Banco Central do Brasil (BCB). Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/Indeco/Port/indeco.asp>>. Acesso em: 02 de dezembro de 2017.
- Barroso, L. F. (2010). Representação comercial x Franchising: as vantagens da franquia. *Revista Da EMERJ*, 13(50), 256–267.
- Biancolino, C.A.; Knies, C.T.; Maccari, E.M.; & Rabechini Junior, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*. 3(2), 294-307.
- Carmo, G. G. A. do, & Zilber, M. A. (2010). Estratégias de crescimento e vantagem competitiva: um estudo qualitativo sobre franchising, na ótica do franqueado. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(2), 159–179.
- Carvalho, A. O. de, Cirani, C. B. S., Ribeiro, I., & Cintra, R. F. (2015). Viabilidade econômica e sustentabilidade, relações antagônicas ou complementares? *Revista Competitividade e Sustentabilidade - ComSus*, 2(1), 63–75.
- Cassol, A., Artifon, R. L., & Perozin, A. (2015). A influência do capital intelectual na inovação: um estudo em empresas incubadas de santa catarina. *Revista Competitividade e Sustentabilidade - ComSus*, 2(2), 26–41.
- Cherto Consultoria <<http://cherto.com.br/quero-transformar-meu-negocio-em-franquia/>>. Acesso em 02 de dezembro de 2017.
- Gil, A. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- International Franchise Association (IFA). Disponível em: <<https://www.franchise.org/what-is-a-franchise>>. Acesso em: 02 de dezembro de 2017.
- Kich, M. C., Dutra, A., Leão, J. A. B., Martins, C., & Sarquis, A. B. (2013). Mapeamento das publicações científicas sobre franquias no período de 2001 a 2011. *Revista Da UNIFEFE*, 12, 19–36.

Lei nº 8.420, de 8 de maio de 1992. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18420.htm>. Acesso em 02 de dezembro de 2017.

Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em 02 de dezembro de 2017.

Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em 02 de dezembro de 2017.

Marodin, F. A., & Vargas, L. M. (2004). Estratégias de gestão de conhecimento e o uso de tecnologia de informação: um estudo de caso em uma empresa de software. *Facef Pesquisa*, 7(2), 36–53.

Moura, D. J. da S., & Araújo, A. B. A. de. (2015). Entendendo a estrutura das franquias: planejamento, implantação e manutenção. *Revista Tecnologia & Informação*, 2, 7–23.

Sebrae – Cartilha sobre o sistema de Franquias (2016). Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em 02 de dezembro de 2017.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.