

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO

THIAGO GUI PEREIRA

PROCESSO DE FORMATAÇÃO DE UMA EMPRESA PARA TORNAR-SE
FRANQUEADORA: UM ESTUDO DE CASO NA ICE BY NICE.

Ribeirão Preto
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

THIAGO GUI PEREIRA

PROCESSO DE FORMATAÇÃO DE UMA EMPRESA PARA TORNAR-SE
FRANQUEADORA: UM ESTUDO DE CASO NA ICE BY NICE.

Relatório Final do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Graduado em Administração pelo Curso de Graduação em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lara Bartocci Liboni.

Ribeirão Preto

2011

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Pereira, Thiago Gui

Processo de formatação de uma empresa para tornar-se franqueadora. Ribeirão Preto, 2011. 67 f.

Monografia apresentada à Faculdade de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lara Bartocci Liboni.

1. FRANQUIAS; 2. MERCADO DE SORVETES.

DEDICATÓRIA

Eu dedico este trabalho primeiramente á Deus por ter me dado força e inspiração para compô-lo. Dedico também a minha família, por terem me dado apoio e condições para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Eu agradeço especialmente a minha orientadora, Lara Bartocci Liboni por tornar esse trabalho possível e por acreditar no meu tema. Agradeço também ao Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo por ter me dado suporte e auxílio nas horas em que precisei.

Agradeço á minha família, meus amigos, meus colegas, todos os que me ajudaram na busca por notícias, artigos e assuntos importantes para a finalização do trabalho.

Agradeço a USP por ser tão maravilhosa, agradeço a República Tradição que esteve comigo nos quatro anos e meio da minha vida em Ribeirão Preto, gerando acontecimentos, histórias e amizades incríveis, que levarei para o resto de minha vida.

Agradeço ao Fábio Cyrillo, em nome da Ice by Nice, por ter se mostrado prestativo e dedicado em me ajudar durante as entrevistas e conversas, para a confecção do trabalho.

Agradeço aos professores da FEA-RP por terem me dado embasamento e conhecimento para conseguir sucesso na minha carreira administrativa.

Agradeço também a todos com que trabalhei durante esse tempo, foram experiências incríveis que passamos e um aprendizado que ficará para o resto da vida.

“Para conhecermos os amigos é necessário passar pelo sucesso e pela desgraça. No sucesso, verificamos a quantidade e, na desgraça, a qualidade.”

Confúcio

FOLHA DE APROVAÇÃO

Thiago Gui Pereira

PROCESSO DE FORMATAÇÃO DE UMA EMPRESA PARA TORNAR-SE FRANQUEADORA: UM ESTUDO DE CASO NA ICE BY NICE.

Trabalho final apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção de diploma de bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora

Prof. (a) Dr.(a): _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. (a) Dr.(a): _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. (a) Dr.(a): _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

PROCESSO DE FORMATAÇÃO DE UMA EMPRESA PARA TORNAR-SE
FRANQUEADORA: UM ESTUDO DE CASO NA ICE BY NICE.

RESUMO

Processo de formatação de uma empresa para tornar-se franqueadora: Um estudo de caso na Ice by Nice. 2011. 70 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

Cada vez mais brasileiros adentram o sistema de franquias, buscando alternativas estruturadas para iniciar seu empreendimento ou expandí-lo. Tendo em vista a expansão do número de redes de franquias no mundo, principalmente no Brasil, hoje, isto se caracteriza como um fenômeno global e com muitas vantagens e potencialidades.

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de formatação da empresa Ice by Nice para tornar-se franqueadora. O estudo visa ampliar e desenvolver os conhecimentos sobre o processo de transformação através de referenciais teóricos e da aplicação prática, demonstrando a importância da eficiência dessa mudança. Através de um método comparativo com a teoria, analisou-se todo o processo de estruturação da empresa para implementação do sistema de franquias em sua rede de lojas.

Foi feito um estudo de caso, com base em duas entrevistas qualitativas. Os dados coletados foram analisados pela análise de proposições teóricas.

O estudo mostrou que embora a empresa esteja seguindo as proposições teóricas, existem fatores como a sazonalidade, o treinamento e o valor do produto, que podem influenciar nos resultados. O foco é conseguir manter a estruturação de modo a acompanhar o crescimento da rede de franquias, se isso for feito, a possibilidade de sucesso é grande.

Palavras-chave: Franquias; Mercado de Sorvetes.

ABSTRACT

Formatting process of a company to become a franchising: A case study on Ice by Nice.2011.67 f. Monograph (Graduation in Business Administration).2011. x f. Monograph (Graduation in Management) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

More and more Brazilians are entering the franchise system, seeking alternatives structured to start your project or expand it. With a view to expanding the number of franchise networks in the world, mainly in Brazil, today, it is characterized as a global phenomenon, with many advantages and potential.

The present work aims to analyze the process of formatting the company by Ice Nice to become a franchisor. The study aims to expand and develop knowledge about the process of transformation through theoretical and practical application, demonstrating the importance of efficiency of this change. Through a comparative method to the theory, we analyzed the whole process of structuring the company for implementation of the franchise system across its network of stores.

There was a case study based on two qualitative interviews. The collected data were analyzed by analysis of theoretical propositions.

The study showed that although the company is following the theoretical propositions, there are factors such as seasonality, training and product value, which can influence the results. The focus is to keep the structure in order to monitor the growth of the franchise network, if this is done, the possibility of success is great.

Keywords: Franchising, Ice CreamMarket.

QUADROS

QUADRO 1 SEGMENTAÇÃO PARA O SISTEMA DE FRANCHISING	23
QUADRO 2 TABELA DE SERVIÇOS INCLUSOS NA TAXA DE FRANQUIA.	28
QUADRO 3 VANTAGENS E DESVANTAGENS NO USO DE FRANQUIAS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
QUADRO 4 MÉTODOS E PRÁTICAS PARA SE EVITAR CONFLITOS.....	31
QUADRO 5 PRINCIPAIS CAUSAS DE CONFLITOS	31
QUADRO 6 CARACTERÍSTICAS POSITIVAS AVALIADAS.....	39
QUADRO 7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	45
QUADRO 8 VANTAGENS GERADAS PELA PADRONIZAÇÃO EM FRANQUIAS.....	46
QUADRO 9 TIPOS DE SUPORTE OFERECIDOS AO FRANQUEADO	47
QUADRO 10 INFORMAÇÕES DESCRITAS NO CONTRATO DE FRANQUIAS DA IBN.....	49

FIGURAS

GRÁFICO 1 FATURAMENTO DAS REDES DE FRANQUIAS.....	20
GRÁFICO 2 NÚMERO DE REDES DE FRANQUIAS NO BRASIL.....	21
GRÁFICO 3 CRESCIMENTO FRANQUIAS X CRESCIMENTO PIB	23

APÊNDICES

Apêndice 1- Teste de Avaliação para Potenciais Franqueadores.....	54
Apêndice 2- Questionário Semi-estruturado.....	59

LISTA DE SIGLAS

ABIS	Associação Brasileira de Indústria de Sorvetes
ABF	Associação Brasileira de Franchising
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
COF	Circular de Oferta de Franquia
IFA	Associação internacional de Franchising
SEBRAE	Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problemas de Pesquisa.....	16
1.2 Objetivos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Estruturas do Trabalho.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Franquias	18
2.1.1 Definição:	18
2.1.2 Histórico	19
2.1.3 Regulamentação.....	22
2.1.4 Tendências	22
2.1.5 Modelos de Franquias.....	23
2.1.5.1 Modelos de Negócio de Franquias	24
2.1.5.2 Modelo de Remuneração	24
2.1.5.3 Gerações de Franquias.....	25
2.1.8 A Circular de Oferta de Franquia	27
2.1.9 Taxas.....	27
2.1.9.1 Taxa de franquia, taxa inicial ou taxa de licença.....	27
2.1.9.2 Taxa de royalties.....	28
2.1.9.3 Taxa de propaganda e promoção	28
2.1.9.4 Taxa de serviço.....	29
2.1.9.5 Taxa de compras.....	29
2.1.10 Vantagens e Desvantagens de Franquias.....	29
2.1.11 Conflitos Existentes no sistema de franquias	Erro! Indicador não definido.
2.2 Gelados (Sorvetes).....	32
2.2.1 Histórico:	32
2.2.2 Indústria do Sorvete no Brasil	34
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Tipo de pesquisa	35
3.2 Coletas de dados	36
3.3 Análises de dados	36

3.4 Etapas da pesquisa	36
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 Empresa alvo: ICE BY NICE	37
4.2 Análises	38
4.2.1 Formatação Estrutural para tornar-se franqueador	38
4.2.1.1 Plano de Franchising	38
4.2.1.1.1 Análise da franqueabilidade	38
4.2.1.1.2 Definição do(s) tipo(s) de franquia a ser(em) adotado(s)	39
4.2.1.1.3 Definição do sistema operacional de rede	40
4.2.1.1.4 Características físicas da unidade franqueada	41
4.2.1.1.5 Projeção dos resultados do franqueador e franqueado	41
4.2.1.1.6 Determinação do território da unidade franqueada	41
4.2.1.1.7 Perfil do Franqueado Padrão	42
4.2.1.1.8 Plano de Comunicação	42
4.2.1.1.9 Plano de abertura de unidades	42
4.2.1.1.10 Estruturação da empresa para a gestão do sistema	43
4.2.1.1.10.1 <i>Escolha pelo Franchising</i>	43
4.2.1.1.10.2 <i>Licença x Franquia</i>	43
4.2.1.1.10.3 <i>Principais mudanças estruturais</i>	44
4.2.1.1.10.4 <i>Estrutura Organizacional</i>	44
4.2.1.1.10.5 <i>Padronização e Formalização</i>	45
4.2.1.1.10.6 <i>Treinamento</i>	46
4.2.1.1.10.7 <i>Apoio aos franqueados</i>	47
4.2.1.1.10.8 <i>Canais de Comunicação</i>	47
4.2.1.2 Instrumentos de Implantação de Franquias	48
4.2.1.2.1 Manual Operacional	48
4.2.1.2.2 Circular de Oferta de Franquias (COF) e Contrato de Franquia	49
4.2.1.2.3 Instrumentos de venda de franquia	50
5 Considerações Finais	50
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

O setor de franquias iniciou-se no Brasil em 1963, quando a rede de ensino Yázigi ampliou suas operações através da instalação de unidades que atendiam aos princípios básico do sistema de franquias (MARICATO, 2006). Após passar por um período de inatividade, o setor ganhou força no início da década de 1990, com a implantação do Plano Real, que possibilitou a muitos investidores, a estabilidade econômica para a abertura de empreendimentos próprios.

Mas sua consolidação no Brasil ocorreu na última década, devido aos crescentes resultados da economia brasileira; a promulgação da Lei 8.955/1994, que regulamentou essa modalidade de negócio; e a criação da ABF em 1987 (MAURO, 2007).

Foram muitos os fatores que contribuíram para que esse fenômeno ocorresse, mas é fato que, nos dias de hoje, o *franchising* transformou-se no mais importante e inovador sistema de empreender micro, pequena e médias empresas (SEBRAE, 2007)

Embora se caracterize como uma nova forma de fazer negócio, por trás da decisão de implantar um sistema de franquias, deve haver uma avaliação dos canais de distribuição e outras formas de desenvolvimento de negócio. Esse tipo de decisão tem caráter estratégico e é de extrema importância para as empresas, portanto, deve ser feita de forma criteriosa e após uma rigorosa avaliação de todas as alternativas específicas para cada negócio. O *franchising* faz parte de uma tendência mundial de uma maior integração dos que compõem o canal de distribuição, do fabricante ou patrocinador de serviços com o consumidor final.

Para tornar-se uma franqueadora devem ser avaliados, em conjunto, todos os aspectos técnicos do Plano de Negócio, a maturidade e força da marca, a ética e respeito de padronização da rede, o potencial do negócio frente ao mercado; a adaptação à cultura local e regional; o nível de rentabilidade comparativo, e, principalmente, a confiabilidade entre as partes.

Segundo Novoa Prado (2008), o *franchising* pode gerar uma expansão rápida da empresa, porém deve ser feita de forma bem estruturada, a fim de obter resultados positivos e duradouros. Enquanto os canais convencionais representam à ineficiência e os conflitos crescentes, o *franchising* representa integração, perpetuidade e socialização dos resultados da rede.

1.1 Problemas de Pesquisa

O problema principal deste trabalho é analisar: “Como se dá o processo de formatação de uma indústria de sorvetes no interior do Estado de São Paulo, para tornar-se franqueadora”.

1.2 Objetivos

Objetivo Geral:

O objetivo geral do estudo é identificar e analisar os processos de estruturação, para tornar-se franquia, da empresa Ice by Nice, situada no interior de São Paulo, produtora de sorvetes e sobremesas geladas.

Objetivos Específicos:

- Compreender as características gerais das relações entre as franqueadoras e seus franqueados;
- Identificar as mudanças estruturais envolvidas no processo de transformação de uma empresa, para tornar-se franqueadora;
- Analisar o potencial franqueador da empresa alvo da pesquisa;
- Verificar e comparar as práticas adotadas pela empresa alvo com as práticas sugeridas na teoria;

1.3 Justificativa

Segundo Sebrae (2008) o estudo de franquias envolve uma área que possui crescente importância na economia brasileira.

Com o bom momento econômico do Brasil aliado a grande oferta de crédito para as diversas classes sociais, o setor alimentício, no caso de Gelados (sorvetes) mostra-se, segundo dados da ABIS, com um crescimento de consumo projetado para 12 % em 2011 e 2012 .

De acordo com o ranking da ABF (2010), o setor de franquias alimentares ocupa a primeira posição, em número de redes (de 348 redes em 2009 para 427 redes em 2010). De acordo com projeções estimadas pela ABF, em 2011 os bons resultados continuarão, com crescimento do faturamento, em torno de 12 % a 14% e expansão entre 9% a 10% no número de unidades franqueadas.

Visando aliar esses dois potenciais mercados, franquias e gelados, optou-se por este estudo, a fim de analisar e entender as mudanças que ocorrem dentro e fora da estrutura de uma empresa, para tornar-se franqueadora de sucesso.

A escolha da empresa fundamenta-se na facilidade de acesso à mesma e, no fato da empresa, em questão, estar adentrando no segmento de *franchising*.

1.4 Estruturas do Trabalho

A estrutura do trabalho está composta da seguinte maneira: inicialmente é apresentada a introdução, que inclui os objetivos; no segundo capítulo é apresentado o referencial teórico com os principais temas abordados na pesquisa; o terceiro capítulo é dedicado à metodologia do trabalho; o quarto capítulo é o estudo de caso e, por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões. Em seguida são apresentadas as referências utilizadas no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio deste capítulo será feita uma abordagem teórica sobre o sistema de franquias no Brasil e o mercado de sorvetes.

2.1 Franquias

2.1.1 Definição:

Novoa Prado (2008) uma franquia é “a união de duas pessoas em torno de uma marca para que ambos lucrem”.

A Lei em seu 2 Artigo, dispõe que :

“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.”

A adoção da franquia empresarial (*franchising*) é uma maneira de expandir o negócio através de recursos de outro investidor. Recursos estes, que não se limitam apenas aos recursos financeiros, mas também a capacidade de gestão e o conhecimento do mercado local, pelo franqueado (Lafontaine, 1992).

Assim, de acordo com a International Franchise Association¹ (BESHEL,2001, p.4) o *franchising* é definido como: “um método de expansão de negócios caracterizado por uma licença de marca, pelo pagamento de taxas e por elevada assistência e/ou controle.”

¹ a method of business expansion characterized by a trademark license, payment of fees, and significant assistance and/or control.

2.1.2 Histórico

No Brasil, o sistema de Franquias ainda é um fenômeno relativamente recente, tendo seu início em 1963, com a expansão dos sistemas de franquias da rede de ensino de idiomas Yazigi (YOUNG SILVA, 2006).

O setor e o cenário sofreram alterações quando grandes organizações do setor alimentício, interessadas em internacionalizar seus serviços/produtos, decidiram iniciar suas operações em diversos países – entre eles, o Brasil. Então, em 1979, instalou-se a primeira franquia da rede McDonalds em território brasileiro (YOUNG SILVA, 2006)

Em 1980, devido ao cenário econômico desfavorável e as grandes oscilações econômicas enfrentadas pelo país, o segmento sofreu estagnação, com baixos índices de crescimento (MAURO, 2007).

Com a estabilização da inflação no Brasil, a partir de 1994, causada pelo advento do Plano Real houve a estabilidade financeira somada a regulamentação do setor, fez o *franchising* consolidar-se no mercado brasileiro (PLÁ, 2001).

Para sustentar o bom funcionamento da *franchising*, criou-se em 1987 a Instituição ABF (*Associação Brasileira de Franchising*). Em 2010, contava com 1855 redes cadastradas (entre nacionais e internacionais) e 86.365 unidades franqueadas (ABF, 2010).

A ABF é composta por uma diretoria eleita a cada 02 anos, formada por franqueadores membros da associação. Possui também a Comissão de Ética e seu Código de Ética, que analisa casos e práticas comerciais que envolvam franqueadores, franqueados ou prestadores de serviço do sistema de franquias.

A ABF possui um código de regulamentação próprio, que possui, entre outras normatizações, penas disciplinares previstas aos infratores de suas normas.

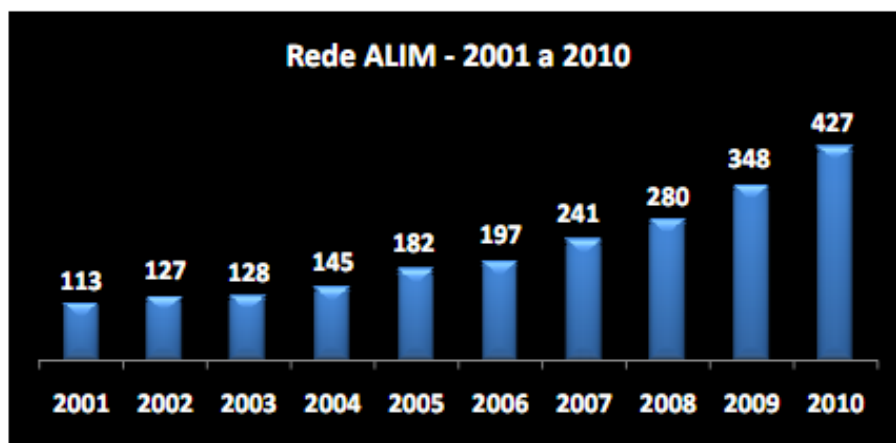
Visando o aprimoramento de suas atividades, a ABF firmou em 2000, uma parceria com o BNDES, que liberou 400 milhões de reais para o setor. A ABF também firmou em 2006, um convênio com o SEBRAE, com o objetivo de capacitar os franqueadores.



Fonte: ABF

Gráfico 1 Faturamento das Redes de Franquias

Desde então, o setor passou a apresentar resultados bem relevantes e favoráveis: segundo dados da ABF (2010) o setor de franquias obteve um aumento de 20,4% no faturamento (de R\$ 63,120 bi para R\$ 75,987 bi). Ainda segundo dados da ABF, o Brasil ocupa a terceira posição no número de franquias, ficando atrás de Japão e EUA, sendo que 90% das redes, que aqui atuam, são nacionais.



Fonte: ABF

Gráfico 2 Número de redes de franquias no Brasil

O maior responsável pelo crescimento do *franchising* no Brasil, ainda é o setor de Alimentos, este obteve um aumento de 22,7 % no número de redes de franquias instaladas aqui no país, no decorrer do ano de 2010.

O sistema de franquias é considerado hoje uma tendência mundial, devido aos seus altos índices de faturamento e números de unidades no Brasil.

Alguns motivos que contemporizam o fenômeno são: o franqueado poder iniciar seu negócio sem a necessidade de gastos para a constituição da marca e do produto, os procedimentos administrativos e a tecnologia já existem, cabendo ao franqueado remunerar o franqueador. Já o franqueador, obtém a recompensa financeira provida da utilização de sua marca, reduz custos que ocorreria caso fosse loja própria e obtém vantagens da expansão de sua marca.

Segundo Silva (2005) o sistema de franquias foi estruturado de forma a explorar fortemente os ativos intangíveis (a marca e o valor que ela representa, por exemplo), dependendo assim da padronização do produto e serviços que a franquia dispõe.

Alguns autores (SILVA, 2005; PLÁ, 2001) citam algumas características que compõe o sistema de franquias, entre as quais podemos citar: o rápido crescimento; a necessidade do rígido controle na padronização de produtos e serviços; o monitoramento de operações básicas para o resultado do produto ou serviço entregue; a formalização dos processos, entre outros.

Vale destacar a grande importância no processo de padronização, já que este pode ser a causa de prováveis problemas ou a fonte para evitá-los. São os padrões que irão garantir o controle do franqueador sobre a rede e as normas que ele deve cumprir.

De acordo com Plá (2001) a padronização possui um efeito duplo, pelo fato de instituir normas de funcionamento ao franqueado e ao franqueador, gerando ao franqueado diversos deveres e obrigações, que devem ser adotadas, e quando não, podem ser cobradas pela parte que foi lesada.

Na Lei 8.955/94 estão citadas os quatro princípios de criação de padrões e para a estruturação de uma rede de franquias:

- Definição de perfis de franqueados;
- Seleção de franqueados;
- Suporte oferecido pela franqueadora;
- Vistorias realizadas pela franqueadora;

2.1.3 Regulamentação

A primeira legislação brasileira específica sobre o *franchising*, foi a Lei n° 8.955, de 15 de dezembro de 1994, sem contar a Resolução n° 35/92 do INPI, discutida mais à frente, que admitiu especialmente o registro de contratos de franquia e permitiu a remessa de *royalties* a franqueadores com sede no exterior (MAURO, 2007).

Segundo Cherto (2010), a lei de franquia, além de ter definido o instituto no Brasil, ela também determinou como obrigatoriedade a elaboração da Circular de Oferta de Franquia, documento que institui a obrigatoriedade de entrega deste pelo franqueador, para a comercialização de franquias.

2.1.4 Tendências

De acordo com a ABF, o segmento de franquias terminou o ano de 2010 com um crescimento de 20,4 % sobre 2009. O faturamento anual das franquias alcançou a marca de R\$ 75.987 bilhões em 2010 e, o número de redes em operação cresceu 12,9 %. Toda essa expansão resultou na abertura de mais de 57 mil novos empregos. O setor emprega, atualmente, cerca de 777 mil empregos diretos.

A previsão da ABF é que esse crescimento continue. Para 2011, é projetado um crescimento de 15 %. O bom desempenho atual e a capacidade de crescimento no futuro é fruto do bom desempenho da economia brasileira, pela oferta de crédito e o aumento do poder de compra da população.

Através do gráfico a seguir, contata-se o bom momento vivido pela economia brasileira e sua relação direta com a expansão de rede de franquias.



Fonte: ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse

Gráfico 3 Crescimento franquias x Crescimento PIB

Segundo a ABF, a expansão internacional também está em alta, já que, atualmente, existem 68 redes brasileiras atuando no exterior (49 países), e essa tendência deve continuar devido ao bom momento econômico brasileiro e a internacionalização da economia.

2.1.5 Modelos de Franquias

No quadro a seguir, apresentam-se as diversas segmentações para os sistemas de *franchising*.

De acordo com o tipo de ponto comercial	De acordo com o tipo de remuneração	De acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada
Franquia individual	Franquia de distribuição	Primeira Geração
Franquia de conversão	Franquia pura	Segunda Geração
Franquia combinada	Franquia mista	Terceira Geração
Franquia Shop in Shop		Quarta Geração
Franquia de mini-unidades		Quinta Geração

Fonte: Adaptado de Mauro, 2007

Quadro 1 Segmentação para o sistema de franchising

2.1.5.1 Modelos de Negócio de Franquias

Segundo a Infomoney (2011), as franquias são classificadas pela forma como o negócio será conduzido, o que, por sua vez, estabelece a forma de relacionamento entre franqueado e empresa franqueadora. Existem 5 principais modalidades de negócio de franquia.

- **Franquia individual:** é o modelo mais comum e usual de franquia existente. Neste tipo de franquia, o ponto comercial onde a unidade franqueada será instalada, já funcionava previamente como ponto comercial, porém, não existem restrições quanto ao ramo de atividade do estabelecimento anteriormente existente no local.

- **Franquia de conversão:** Este tipo de franquia acontece quando um empresário independente que atua na mesma área da empresa franqueadora transfere para esta a tecnologia de seu antigo negócio. Com isso, os sucessos e fracassos do empresário individual são adaptados às normas e regras da empresa franqueadora, o que acaba qualificando uma troca de experiências entre as duas partes. Para minimizar os gastos com investimento e instalação, a empresa franqueadora aceita com que a nova unidade franqueada seja instalada no ponto comercial já existente, o que também lhe permite captar parte da antiga clientela.

- **Franquia combinada:** trata-se dos casos em que em um mesmo ponto comercial um único franqueado combina várias franquias diferentes. Neste caso as franquias combinadas operam de forma semelhante e oferecem uma linha complementar de produtos e/ou serviços. .

- **Franquia Shop in Shop:** Ocorre quando um empresário individual, que já tem seu próprio estabelecimento comercial, incorpora uma franquia de outro ramo de negócios. Desta forma, a unidade franqueada funciona dentro do estabelecimento comercial já existente.

- **Franquia de mini-unidades:** trata-se de uma modalidade da franquia individual, em que o ponto comercial é versátil, o que inclui franquias que operam em uma área reduzida, que pode incluir uma pequena loja, quiosque, carrinho etc.

2.1.5.2 Modelo de Remuneração

Ainda segundo a Infomoney (2011), neste caso as franquias são agrupadas em três categorias de acordo com a forma de remuneração da empresa franqueadora, sendo que esta remuneração refletirá no tipo de parceria entre franqueado e empresa franqueadora.

- **Franquia de distribuição:** Através deste tipo de franquia, o franqueado remunera a empresa franqueadora pelos produtos ou serviços por ele distribuídos, portanto, não são cobrados *royalties* ou taxa inicial de franquia. O franqueado deve estar sempre atento, pois neste tipo de estrutura de remuneração, acaba-se diminuindo artificialmente os custos da franquia, que posteriormente acabam sendo mais do que compensados pelo fato de que o franqueado gasta mais com taxas e impostos devido ao fato de registrar um faturamento mais elevado. Por isso, nestes casos, o franqueado deve analisar não apenas os custos da franquia, mas sim a rentabilidade do negócio depois do pagamento de taxas e impostos sobre faturamento.

- **Franquia pura:** É amais comum nos setores de alimentos e serviços, onde a empresa franqueadora oferece toda a tecnologia necessária para a instalação do negócio e, em troca recebe *royalties* e taxas de franquia sobre a rentabilidade da unidade franqueada. Cabe lembrar, que a empresa franqueadora não é vista como fornecedora e, portanto, não tem direito a qualquer tipo de remuneração sobre o fornecimento de terceiros.

Franquia mista: Atualmente, é a modalidade de franquia que mais cresce no mercado. Como a empresa franqueadora também é vista como fornecedora, ficando o franqueado responsável apenas pela distribuição, recebe do franqueado taxa de fornecimento, *royalties* e franquia. Justamente por isto as funções de distribuição estão bem definidas e são separadas das receitas de administração da rede (INFOMONEY, 2011).

2.1.5.3 Gerações de Franquias

De acordo com autores (PLÁ, 2001; MARICATO, 2006; MAURO, 2007) as franquias podem ser divididas em cinco gerações:

- **Franquia de Primeira Geração** – é caracterizado pela licença de uso de marca e pouco suporte ao franqueado. São aquelas que não há exclusividade em favor do franqueado. Os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda, inclusive em lojas multimarcas. O franqueado vem a ser um canal alternativo de distribuição. A única preocupação do franqueador, seria o aperfeiçoamento de seus

Produtos.

- **Franquias de Segunda Geração** – A operacionalização é muito parecida às franquias de primeira geração. Geralmente o franqueado é obrigado a comprar mercadoria do franqueador e os *royalties* e taxas de promoções estão embutidos no preço da mercadoria. Diferente da primeira, os franqueados são canais exclusivos de distribuição dos franqueadores.

- **Franquias de Terceira Geração** - caracterizam-se pelo desenvolvimento pelo franqueador de produtos/serviços, sendo que este fornece um grande suporte ao franqueado, isto é, oferece um completo plano de *franchising*. Neste tipo de franquia a transparência entre franqueador e franqueado é total. O objetivo é garantir a manutenção em toda a rede de estabelecimentos, um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade que assegure a eficiência e a eficácia do negócio. Segundo Maricato (2006), nesta geração o franqueador possui uma estrutura interna própria para administrar a rede de franquias e é exigida a assinatura de contrato de franquias.

- **Franquias de Quarta Geração** - marcada pela quantidade e qualidade dos serviços prestados. Há uma grande assistência na operacionalização do negócio, o franqueador cuida do visual da loja, produtos, seleção de ponto comercial, fornecimento de matéria-prima, planejamento de marketing, entre outros serviços. São franquias que possuem Conselho de Franqueados, que participa das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca. A padronização está baseada na conscientização e na motivação da rede. É o tipo de franquia que agiliza a solução de problemas e o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos fornecendo apoio e *know-how* para franqueados.

- **Franquias de Quinta Geração** – é a mais avançada das gerações de franquias atualmente. São franquias de quarta geração que tem a garantia de recompra pelo franqueador. Maricato (2006) relata que o franqueador nesta etapa, integra e informatiza todas as suas unidades, através de um sistema de determinação de determinação de fatores críticos de sucesso para o negócio. Possui um alto custo de implementação, porém é a geração mais segura e salutar para o negócio.

2.1.8 A Circular de Oferta de Franquia

A COF representa a primeira etapa do processo de negociação de franquias. Através dela, franqueado e franqueador começam a se conhecer e a estabelecer um contato. A segunda etapa é o pré-contrato, que é aplicado na fase em que franqueador e franqueado já se conhecem o suficiente e vislumbram um relacionamento mais duradouro. Por fim, o contrato simboliza o momento em que a relação é efetivada e legalizada. O contrato de locação, por sua vez, representa a escolha do local e tem como papel fundamental para a perpetuação da relação (SÓ FRANQUIAS, 2011).

A Nova Circular de Oferta de Franquia é escrita em língua portuguesa, e explicita as regras de transferência ou sucessão; locação e sublocação; condições de renovação e indicação do prazo contratual; cota mínima de produtos, política de preços ao consumidor, existência de conselho ou associação de franqueados com detalhamento de competência para gestão e fiscalização da aplicação dos recursos de fundos (SÓ FRANQUIAS, 2011).

2.1.9 Taxas

Segundo o SEBRAE (2011), taxa é o valor pago pelo franqueado ao franqueador para aderir ao sistema de franquias. Segundo o mesmo autor, as taxas mais usuais, cobradas dos franqueados são:

2.1.9.1 Taxa de franquias, taxa inicial ou taxa de licença.

É a taxa cobrada pelo franqueador do franqueado para que este tenha o direito de fazer parte da rede de franquias do franqueador. Consiste num valor único inicial, geralmente pago pelo franqueado ao franqueador no ato da assinatura do contrato de franquias.

As franquias de terceira geração, ao contrário das outras, que “vendem a marca”, geralmente garantem aos franqueados o acesso a uma série de serviços, prestados antes do início da operação, cujos custos estão incluídos na taxa de franquias. São eles:

Serviços Incluídos
Programa completo de treinamento teórico e prático.
Assistência profissional na seleção e avaliação técnica do “ponto”.
Apoio na negociação e formalização do contrato de aluguel do “ponto”.
Despesas na implantação da unidade
Assistência profissional no projeto arquitetônico e orientação da reforma do imóvel para adequá-lo aos padrões de visualização e <i>layout</i> da franquia.
Direito inicial de uso da marca do franqueador.
Apoio da equipe de inauguração na abertura do negócio.

Fonte: Adaptado de Maricato (2006)

Quadro 2 Tabela de Serviços Incluídos na Taxa de Franquia.

2.1.9.2 Taxa de royalties

Para LAFONTAINE (1998), *royalties* é um valor que o franqueado paga periodicamente ao franqueador para remunerar a tecnologia, que este continua a lhe prestar enquanto perdurar a relação entre ambos.

Geralmente se trata de um percentual fixo, preestabelecido no contrato, aplicado sobre o montante do faturamento bruto da franquia.

Os valores pagos a título de *royalties* e assistência técnica têm o seguinte tratamento:

Beneficiários residentes e domiciliados no País:

- Caso o pagamento seja efetuado à pessoa física, há incidência do Imposto de Renda mediante aplicação da tabela progressiva mensal, determinando-se a base de cálculo segundo as regras comuns aplicáveis aos rendimentos pagos a pessoas físicas.

- Caso o pagamento seja efetuado à pessoa jurídica, não há incidência do Imposto na Fonte, exceto no caso de enquadramento como remuneração da prestação de serviços caracterizadamente de natureza profissional;

2.1.9.3 Taxa de propaganda e promoção

É a taxa paga periodicamente pelo franqueado para a formação de um fundo financeiro. Seu objetivo é o de servir ao fomento comercial da franquia pela divulgação de sua marca, produtos e conceitos, e fomento da própria rede de franquias, principalmente através de propaganda, publicidade (Sebrae, 2011).

2.1.9.4 Taxa de serviço

Esta taxa representa o valor cobrado pelo franqueador para a realização de serviços extras, já que os serviços normais são remunerados pelos *royalties* (Sebrae,2011)

2.1.9.5 Taxa de compras

Não é tão usual. Geralmente é cobrada por alguns franqueadores pelo uso de sua estrutura de compras (Sebrae, 2011).

2.1.10 Vantagens e Desvantagens de Franquias

O *franchising* tem sido um sucesso, devido ao fato de ser um sistema que apresenta mais vantagens que desvantagens, para as empresas que o implantam. Tendo em vista isso, as desvantagens existentes, devem ser tidas como desafios que devem ser enfrentados, e poderão ser minimizados por meio de uma implantação profissional do sistema. Vale ressaltar, que a análise de vantagens/desvantagens varia de setor para setor, de empresa para empresa. (Mauro, 2007; Cherto,2010).

No quadro , há uma comparação entre as vantagens e desvantagens sob a óptica do franqueador e franqueado. As comparações feitas abaixo são genéricas, podendo não se concretizar, dependendo do caso.

Para o Franqueador		Para o Franqueado	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Expansão veloz	Perda de controle sobre os pontos de venda	Instalação (comunicação visual/arquitetura)	Limitação da Autonomia, do mercado e da criatividade do franqueado
Mais Eficiência	Divisão da receita	Perspectiva de sucesso de um negócio já experimentado, com marca consagrada no mercado	Risco vinculado à performance do franqueador e à imagem da marca
Estrutura central reduzida	Retorno a prazos mais longos	Facilidade na instalação	Limitações na escolha de produtos e de fornecedores
<i>Feed Back</i> (o know-how passa a transitar numa via de duas mãos)	Possibilidades de disputa com os franqueados	Propaganda e marketing cooperados	Excesso de Duração do Contrato (longo prazo)
Ingresso em novos mercados	Risco vinculado a performance dos franqueados	Economia de escala em compras de maiores volumes e custos de propaganda, promoções.	
Canal diferenciado para seus produtos/serviços		Maior poder de negociação	
Fortalecimento da marca		Desenvolvimento de novos métodos e produtos	
Menos riscos trabalhistas		Independência jurídica.	

Fonte: Adaptado de Mauro, 2007

Quadro 3 Vantagens e Desvantagens no uso de franquias

2.1.11 Conflitos Existentes no sistema de franquias

De acordo com vários autores (MARICATO, 2006; PLÁ, 2001; NOVOA PRADO, 2008) existem alguns métodos, que se utilizados corretamente, trazem grandes possibilidades de se evitar conflitos. O quadro resume os principais métodos:

Métodos e Práticas
Treinamento eficaz;
Inovação na rede;
Instrumentos contratuais bem elaborados
Entregas de manuais de explicação sobre a rede e suas normas;
Supervisão realizada por profissionais competentes;
Contratos flexíveis
Comunicação eficaz entre franqueador e franqueado

Fonte: Adaptado de Maricato (2006), Plá (2001) e Prado (2008)

Quadro 4 Métodos e Práticas para se evitar conflitos

NOVOA PRADO (2008) constata que em situações de conflito, o ideal é que as partes entendam as origens e a natureza do conflito. Após isso, devem escutar umas às outras, a fim de se analisar qual item ou necessidade, da outra parte, não foi esclarecida ou cumprida e, então, buscar construir uma solução que atenda o bem comum.

De acordo com Prado (2008) existem alguns itens que são as causas de conflitos mais frequentes. O quadro 5 mostra isso:

Principais causas de Conflitos
Falta ou falha na comunicação entre os agentes da rede;
Análise incorreta do mercado;
Perfil do franqueado mal delineado;
Ausência de Inovação das redes;
Escolha inadequada do ponto comercial;
Expansão sem controle da rede;
Distanciamento das partes;

Fonte: Adaptado de Prado (2008)

Quadro 5 Principais causas de conflitos

Todos estes métodos devem ser evitados ou minimizados ao extremo, para que as soluções de possíveis conflitos possam ser evitadas.

2.2 Gelados (Sorvetes)

2.2.1 Histórico:

Muitos relatos indicam que o sorvete foi criado pelos chineses, há cerca de três mil anos atrás. Naquela época, o sorvete começou a ser feito através de uma mistura de frutas, mel e neve (GIORDANI, 2006). Com o decorrer do tempo, foi sofrendo várias modificações até chegar à consistência e o sabor conhecidos nos dias de hoje.

No passado era tido como um alimento exclusivo entre os nobres, hoje é consumido em todo o mundo, sendo acessível a praticamente todas as camadas sociais. Mas com o tempo, os sorvetes foram se espalhando por toda a Europa e logo chegaram aos Estados Unidos.

A primeira produção de sorvete em escala industrial ocorreu nos Estados Unidos, há 40 anos. Hoje, no mundo todo, quem mais fabrica sorvete são os norte-americanos.

No Brasil, o sorvete chegou em 1834, quando dois comerciantes cariocas compraram 217 toneladas de gelo, vindas em um navio norte-americano, e a partir daí começaram a fabricar sorvetes com frutas brasileiras. Como na época não havia como conservar o sorvete gelado, ele tinha que ser tomado logo após o seu preparo. Um anúncio avisava a hora exata da fabricação. O primeiro anúncio apareceu em São Paulo, no dia 4 de janeiro de 1878, contendo a seguinte mensagem: "SORVETES - Todos os dias às 15 horas, na Rua Direita, nº. 44."(ABIS, 2010).

O mercado de sorvetes é composto por: indústrias fabricantes que distribuem seus produtos para estabelecimentos varejistas; sorveterias a balcão com fabricação própria; sorveterias a balcão sem fabricação própria e sorveterias que trabalham com sistemas de franquia.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete (ABIS, 2010), de 2003 a 2010, a produção brasileira de sorvetes apresentou um crescimento de 62,3%, sendo que só entre 2009 e 2010 houve um crescimento de 12,3 %.

Em 2003 o volume produzido foi de 690 milhões de litros, já em 2010 foi de 1.120 milhões de litros (ABIS, 2010).

Analisando-se as exportações e importações, os dados da ABIS (2010) revelam que as taxas de Exportação mantêm-se estáveis em 0,9 milhões de dólares desde 2003 até 2010, passando por pequenas oscilações. Já as Importações aumentaram de 0,7 milhões de dólares em 2003 para 4,5 milhões de dólares em 2010 (ABIS, 2010)

Ainda de acordo com a ABIS, 2010 o faturamento cresceu de 1.056 milhões de dólares em 2003 para 1.939 milhões de dólares em 2010, o que nos dá um aumento de 84%.

Considerando-se a distribuição geográfica dos mercados, a região de maior consumo é o interior do Estado de São Paulo, com 24% das vendas nacionais, seguido da Grande São Paulo, com 18,1% e da região formada pelos Estados de Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro (excluindo-se a região metropolitana Grande Rio de Janeiro) (ABIS, 2007).

A sazonalidade do mercado brasileiro traz consigo concepções equivocadas acerca da composição do produto e de seus efeitos para a saúde humana. O clima Tropical aqui existente favorece o consumo deste alimento nas épocas de calor, já que diferentemente de países mais distantes dos trópicos, o ato de consumir sorvete ainda está muito ligado ao verão e à refrescância. Isto faz com que as vendas deste produto estejam concentradas no período de Setembro a Fevereiro (ABIS, 2007).

Os impactos desta cultura acabam desencadeando um consumo médio anual bem abaixo dos índices apresentados nos países que não possuem climas e características tão tropicais quanto às do Brasil.

Apesar de ocupar a 12ª posição no ranking de consumo mundial, é importante que o Brasil busque saídas criativas que viabilizem uma reação a estes índices (ABIS, 2007)

A China ocupa a 13ª posição no ranking mundial de consumo de sorvete, porém ocupa o 2º lugar no ranking dos países que mais produzem sorvete, inclusive ultrapassando países como o Canadá, terceiro maior consumidor de sorvetes mundial, concluindo que a taxa de exportação do produto chinês deve ser muito elevada (ABIS, 2010)

O sorvete ainda é visto como uma “guloseima”, um alimento sem poder de nutrição. Para tentar modificar esta percepção, e vincular a imagem do produto a um alimento saudável e nutritivo, o setor tem investido em parcerias com nutricionistas visando a criação de novas tecnologias para a criação e fabricação de sorvetes feitos a base de frutas, livres de gordura trans, a base de soja, diet, light, além da versão cremosa, que é fonte vitaminas A, D, E, K e algumas do complexo B, todas indispensáveis para o perfeito funcionamento do organismo. (PASOLD, 2007).

2.2.2 Indústria do Sorvete no Brasil

Embora o Brasil possua oito mil fabricantes de sorvetes, apenas três respondem por cerca de 80% do mercado (ABIS, 2007). Ampliando a análise para o ambiente nacional, é possível observar que o setor oferece vantagens. Isto é refletido na evolução continuada do faturamento e das perspectivas de atendimento de uma demanda ainda inferior às potencialidades do produto, haja vista o aumento significativo das vendas de sorvetes no Brasil durante a alta temporada (setembro a fevereiro). Somente neste período, é consumida cerca de 70% da produção total (ABIS, 2007), ou seja, se o setor conseguir encontrar soluções adequadas, objetivando aumentar o consumo durante o período de baixa estação, é possível atingir índices mais expressivos com relação a produção e consumo anual.

A indústria brasileira de sorvetes concentra-se nas regiões sudeste e sul, cujas quais respondem por cerca de 80 % da produção. O estado de São Paulo produz cerca de 30 % do total produzido no Brasil. (ABIS, 2003).

3 METODOLOGIA

Este tópico trata da metodologia que será aplicada no referente trabalho. Para tanto, serão realizadas divisões para melhor explicar a forma que será utilizada.

3.1 Tipo de pesquisa

O estudo tem um caráter exploratório. Segundo Vergara (2000), este tipo de pesquisa é adequada para situações onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, por sua natureza examinadora, não comporta hipóteses ou proposições. Seu objetivo principal é fornecer dados para a compreensão do problema enfrentado.

Além de ser uma pesquisa exploratória, o método utilizado foi o qualitativo. Para Figueiredo (2004), a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender por meio de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a recepção, à intuição e a subjetividade.

Conforme YIN (1994), o estudo de caso é uma maneira de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, no qual suas fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

Segundo Yin (1994), um estudo de caso é:

- (...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 1994, p. 32-33).

O estudo de caso conta com a utilização de textos científicos, que estão relatados na referência para a base de criação da fundamentação teórica. A partir da fundamentação teórica, iniciou-se a preparação para o trabalho de levantamento e análise de dados.

Inicialmente, aplicou-se uma entrevista estruturada (Apêndice I), elaborada pela consultoria Global Franchise, empresa especializada no desenvolvimento de canais de distribuição, presente no mercado desde 1987 e, que já desenvolveu mais de 200 projetos no Brasil e exterior, contribuindo para o crescimento do sistema de franchising na América do

Sul. O objetivo dessa entrevista estruturada foi avaliar o potencial da empresa, para adotar o sistema de franchising..

Para a elaboração do questionário de roteiro de entrevista (Apêndice II) e, como fundamentação teórica para análise das respostas, foi utilizado o livro: Guia do Franqueador do autor Paulo César Mauro (Edição de 2007). A escolha foi devido à a experiência do autor no assunto e, devido a este livro, que está na sua quarta edição, possuir um trabalho completo e profundo de análise e orientação sobre o sistema de franquias e sua aplicação, ajudando empresas a desenvolverem projetos de sucesso e marcas mundiais.

A entrevista estruturada e o questionários de roteiro de entrevista, foram respondidas pelo Diretor da Ice by Nice, Fábio Luiz Lima Cyrillo, através de um contato presencial.

3.2 Coletas de dados

Para a coleta de dados da empresa foi utilizada a visita, entrevista estruturada, questionário semi-estruturado, observação e consultas documentais.

3.3 Análises de dados

Com base nas informações coletadas, foi desenvolvida a análise dos dados, correlacionando a revisão bibliográfica com a realidade da empresa, podendo assim verificar todo o processo envolvido e elaborar considerações finais.

3.4 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi realizada de acordo com as seguintes etapas:

- Levantamentos da documentação disponível na Empresa – foi buscado, na empresa, para complementar a revisão bibliográfica e melhor caracterizar o caso, documentos referentes aos processos de negociação sofridos pela a empresa e seus resultados no funcionamento da empresa;
- Elaboração do roteiro de entrevista – como já explicado na coleta de dados, o roteiro da entrevista é semi-estruturado, com o objetivo de conseguir flexibilidade na condução de novas perguntas em razão das respostas dos entrevistados;
- Observação das operações, rotinas e decisões na Empresa.

Segundo YIN (1994) a observação é caracterizada como sistemática, para adquirir um conhecimento claro e preciso, ela será sistemática para permitir a observação não participativa, já que o pesquisador não faz parte da realidade da empresa em questão, permitindo assim, anotações e criação de relatórios;

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Empresa alvo: ICE BY NICE

A Ice by Nice iniciou as atividades em 1989 e, desde então, destacou-se pela ampla diversidade dos produtos oferecidos. Outro grande diferencial foi à criatividade e inovação, durante a elaboração de um cardápio com taças que compunham de maneira combinada caldas, cremes e frutas com diferentes sorvetes. Assim, conseguiu uma posição de destaque em seu segmento e hoje possui uma grande participação de mercado e vem consolidando, nos últimos anos, ainda mais a imagem de sua marca.

A Ice by Nice está sempre alinhada com os interesses dos consumidores, e possui como filosofia de trabalho, antecipar-se às necessidades, na busca de novos produtos, na pesquisa de novos ingredientes que permitam aliar sabor, saúde e bem estar.

Diferenciando-se do segmento citado acima, recentemente, a empresa foco deste estudo, ampliou seu portfólio de produtos, entrando também no ramo de picolés, através de uma maneira inovadora de venda, o cliente monta seu produto na loja.

Atualmente a empresa conta com uma Fábrica de sorvetes, onde é feita toda a produção destinada as 13 lojas existentes atualmente. A Ice by Nice conta com uma loja própria e 12 outras lojas e, estão prestes a inaugurar a primeira franquia na cidade de São Paulo.

Em seu quadro de funcionários, a empresa possui 18 funcionários em sua fábrica e em média 10 funcionários por loja.

4.2 Análises

As análises abaixo, foram feitas através dos resultados advindos das respostas obtidas, durante a realização da entrevista estruturada e o questionário semi-estruturado, respondidos pelo Diretor da Ice by Nice, Fábio Luiz Lima Cyrillo

4.2.1 Formatação Estrutural para tornar-se franqueador

Foi utilizado, para a confecção desta etapa, o livro Guia do Franqueador – Como desenvolver marcas mundiais (4ª edição), do autor Paulo César Mauro.

De acordo com MAURO (2007) o desenvolvimento do sistema de *franchising*, estabelece todas as bases para que se tenha uma implantação bem-sucedida. Esse deve ser feito da forma mais abrangente possível, deve ser bem feito e pragmático, de modo que consiga sua implementação imediata. O desenvolvimento de um sistema de *franchising* pode ser dividido em duas partes: o plano de *franchising* e os Instrumentos de Implantação da franquia.

A seguir, todas as etapas serão avaliadas, com ênfase na parte estrutural para a gestão do sistema, já que segundo autores como: Cherto, 2006; Mauro, 2007; essa é a parte mais delicada e importante durante o processo de desenvolvimento do sistema de *franchising*.

4.2.1.1 Plano de Franchising

4.2.1.1.1 Análise da franqueabilidade

Teste de Avaliação para Potenciais Franqueadores

Nesta etapa, foi feita a entrevista estruturada, com o Diretor da Ice by Nice, Fábio Luiz Lima Cyrillo, visando medir o potencial de sucesso no processo de abertura de franquias da empresa.

A entrevista estruturada, elaborada pela consultoria Global Franchise, é feita para que as empresas possam avaliar o sistema de *franchising* antes de decidir o seu desenvolvimento. A entrevista encontra-se no apêndice, juntamente com as respostas.

Analisando os resultados, através do método de avaliação, também descritos na entrevista anexada, verificou-se que a empresa obteve um resultado expressivo, com 214,5 pontos, demonstrando assim seu alto potencial de sucesso para tornar-se uma empresa franqueadora.

No quadro 6, encontram-se as características, que se destacaram durante a avaliação.

Características Positivas avaliadas
Grande tempo de existência, com quase 23 anos de experiência de mercado.
Está situada entre as 3 primeiras, em relação aos seus concorrentes.
Tem conseguido expressivos resultados financeiros e alta taxa de lucro nos últimos anos.
Possui vantagens competitivas como: produto de alta qualidade e serviço mais amplo.
Possui recursos disponíveis para investir numa estratégia de crescimento, relativamente alto.
Produz seu próprio produto em sua fábrica, garantindo padrão de qualidade.
Possui um bom canal de distribuição.
Está inserida numa região de alto potencial de crescimento e padrão econômico forte.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 Características positivas avaliadas

Como déficits, podemos citar principalmente a sazonalidade do negócio, alto valor agregado do produto e falta de experiência no setor de franquias.

4.2.1.1.2 Definição do(s) tipo(s) de franquia a ser(em) adotado(s)

As empresas possuem várias alternativas e devem avaliá-las para escolher a que melhor se adapte e seu tipo de negócio e empresa, mesmo que venha a evoluir para outros tipos (Mauro, 2007).

No caso da IBN, foram escolhidos dois modelos:

- Segmentação pela natureza do negócio: Franquia de alimentos
- Segmentação de acordo com o processo de expansão: Franquia unitária

As escolhas foram feitas, devido ao foco no produto, por isso a franquia de alimentos e, já que estão adentrando no mercado de *franchising*, a projeção de número de unidades ainda é pequena, por isso a escolha por franquias unitárias.

4.2.1.1.3 Definição do sistema operacional de rede

Aqui o franqueador define como será a relação entre franqueado, franqueador, fornecedores e consumidores. O sistema operacional é básico para a confecção posterior do contrato de franquia, pois mostrará claramente as relações dentro e fora do sistema (Mauro, 2007).

Nesta fase, devem ser analisados alguns pontos como:

- Análise e seleção do ponto comercial
- Projeto arquitetônico
- Suporte pré-operacional ao franqueado
- Treinamento operacional e gerencial
- Centralização de compras
- Assistência em publicidade

Tendo em vista isso, durante a entrevista foram descritos as seguintes práticas:

As análises e seleção do ponto comercial são feitas de maneira criteriosa, através de um estudo preliminar geográfico da área, que sediará a futura franquia.

O projeto arquitetônico e todo *layout* já estão pré-definidos, já que foram elaborados previamente. Possui um projeto arquitetônico moderno, que geram conforto e bem estar para o cliente.

Os treinamentos são realizados, além de contarem com o auxílio dos manuais de operações.

A centralização de compras é feita junto a Fábrica, que pertence a IBN Franquias, como a produção está concentrada ali, todos os pedidos são canalizados para lá, com o intuito de economizar, devido ao poder de barganha da fábrica com seus fornecedores.

Quanto á assistência em publicidade, toda essa é feita se utilizando dos fundos correspondentes, além das campanhas feitas pela IBN Franquias, com o intuito de ampliar a força da marca.

4.2.1.1.4 *Características físicas da unidade franqueada*

As alterações do visual da loja possuem uma grande relação com a imagem do negócio e com seus resultados.

O estilo de ambientação deve estar relacionado com a proposta final do negócio, compondo o produto, o cliente e o espaço de venda. (Mauro, 2007)

Por ser uma área de alimentação, por exemplo, o *layout* da IBN procura transmitir limpeza e higiene para seus clientes. Assim, o projeto de loja deve incluir acabamentos com manutenção fácil e rápida e que proporcione visual de limpeza, além de proporcionar conforto e bem estar, para gerar no cliente uma experiência de consumo positiva, a fim de fidelizá-lo.

4.2.1.1.5 *Projeção dos resultados do franqueador e franqueado*

Deve-se avaliar aqui, os resultados potenciais para os futuros franqueados e franqueadores, de acordo com o potencial e faturamento da unidade. Esse estudo é básico para a definição de taxas e verbas que serão cobradas posteriormente (Mauro, 2007).

Por ainda terem adentrado recentemente no mercado de franquias, os resultados e análises são elaborados através de projeções. Através destas, o franqueado consegue ter idéia, dos futuros gastos e rendimentos, para poder analisar a viabilidade do negócio.

4.2.1.1.6 *Determinação do território da unidade franqueada*

O território é um parâmetro muito importante, já que dá ao franqueador a condição de determinar o potencial de franquias e, ao franqueador, cedem às condições de trabalhar num mercado local com potencial apropriado ao seu investimento (Mauro, 2007).

A área de atuação da IBN hoje é a região de São Paulo, mais especificamente interior e capital. O plano de expansão ainda não visa outras regiões, já que o objetivo é primeiramente consolidar no mercado atual, assim como está fazendo. Fábio, CEO da IBN, diz que abrir franquias indiscriminadamente, pode colocar o negócio em risco, já que o fechamento de uma loja pode gerar um clima de insegurança nos outros franqueados.

4.2.1.1.7 Perfil do Franqueado Padrão

Nessa etapa, determina o perfil do franqueado ideal, o que é de extrema importância para o posterior processo de captação e seleção dos franqueados. Definir o perfil ideal é definir as características imaginadas de um sócio (Mauro, 2007).

De acordo com o Fábio, primeiramente é feita uma pré-análise do candidato, com informações acadêmicas, áreas de interesses, experiências anteriores, dados pessoais e suas habilidades, capital mínimo, a fim de conseguir atingir o padrão mínimo de um franqueado já pré-determinado.

4.2.1.1.8 Plano de Comunicação

È fundamental, a construção da marca e do conceito que está por trás da marca. Por isso, que o plano de comunicação deve ser muito bem feito e de maneira planejada, já que a verba de comunicação geralmente é restrita. Assim, para o melhor uso desta verba, é necessário o suporte de uma agência de comunicação (Mauro, 2007).

No caso da IBN, foi escolhida uma empresa terceirizada (6p Marketing e Propaganda), devido a experiência com franchising, fornecendo assim, um material de com soluções específicas para a situação e conjuntura atual da IBN.

4.2.1.1.9 Plano de abertura de unidades

O planejamento do programa de abertura é muito importante, tanto em função de custos e de estratégia mercadológica como também do controle sobre a rede. Uma empresa mal sucedida por localização inadequada pode comprometer o plano todo (Mauro, 2007).

Na IBN, a estratégia inicialmente é de crescer pelos mercados marginais, menos concorridos, para depois avançar para os mercados mais concorridos. Trabalhou-se com pesquisas de potencial de consumo e demográficas, além de observar a concorrência e suas atuações, para então, começarem a atuar efetivamente neste mercado.

4.2.1.1.10 Estruturação da empresa para a gestão do sistema

4.2.1.1.10.1 Escolha pelo *Franchising*

É através de uma avaliação de seus canais de distribuição e de sua estratégia de crescimento somado ao *knowhow* dos funcionários e diretoria, que a empresa poderá avaliar se o *franchising* é uma das alternativas interessantes para o seu negócio.

Segundo Fábio, a decisão de flanquear a IBN, foi devido ao fato de estar lidando com um negócio que possui 23 anos de existência no mercado. O franqueador tem que passar uma credibilidade, tem que ter um pouco de experiência. Isso a IBN demonstrou ter, já que passado os anos e adquirido todo o conhecimento e experiência de mercado, a forma proposta para expandir a empresa, foi a de flanquear, garantindo assim, uma forma de passar aos futuros franqueados essa experiência.

4.2.1.1.10.2 Licença x Franquia

Ao passar do modelo de Licença de uso de marca para Franquia, a IBN teve algumas diferenças. Antes, com as licenças, as lojas pagavam somente pelos produtos adquiridos da fábrica, a fábrica tinha que pagar pelo marketing, despesas com o pessoal do operacional. Com a criação de franquias, quem tem que pagar isso, é a franqueadora, por isso houve a separação e migração de licença para franquia. Com isso, a fábrica da IBN tornou-se simplesmente a fornecedora de matéria prima. A gestora do modelo de franquias tornou-se a IBN franquia que, através dos rendimentos de *royalties*, vai poder prover uma assistência técnica e operacional melhor.

Licença de uso de marca é só uma operação de compra e venda, compra o sorvete da fábrica e revende e usa a marca.

Outras diferenças entre licença e franquia são: o licenciador não possui controle sobre o negócio licenciado; o sistema de franquias oferece mais do que a marca (como a licença), ele também oferece o *know-how* de produção, gerenciamento e comercialização, além de assistência inicial e contínua do franqueador. O interessante é utilizar o sistema de licença no começo, e depois de estruturada e consolidada a empresa, começar a adotar o sistema de Franquias (Mauro, 2007).

4.2.1.1.10.3 Principais mudanças estruturais

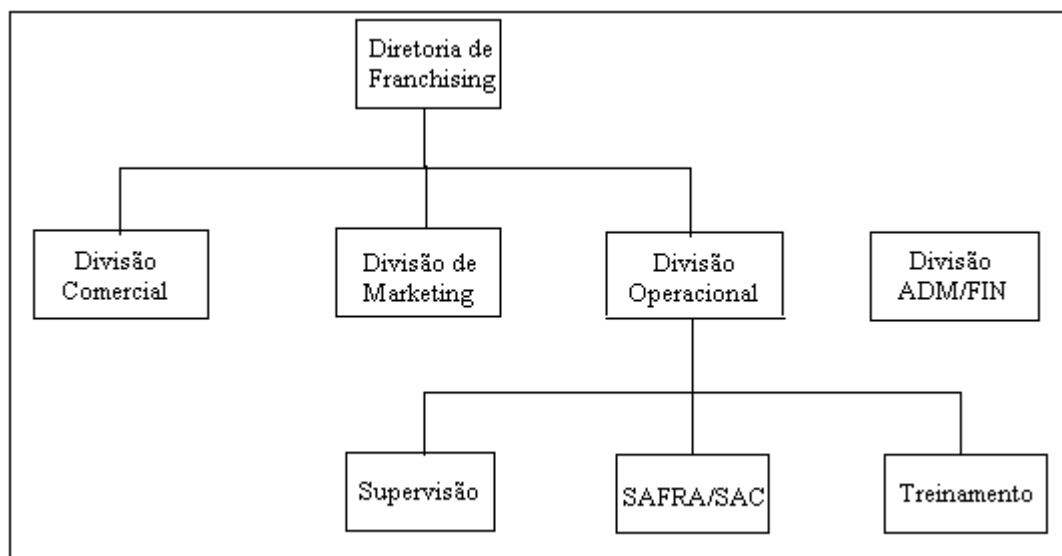
Após a decisão de franquear, primeiramente foi criado a IBN Franquias, com o intuito de fazer o trâmite de franquias.

Após isso, foi feita a elaboração dos manuais, com o intuito de “colocar no papel” todo o *know-how* dos funcionários e todas as práticas operacionais ou administrativas ali executadas.

Além disso, teve o treinamento, para o gerente da franquia e seus funcionários. Tudo isso com o intuito de conseguir ceder ao franqueado um pacote de informações e *know-how* para abrir uma loja igual à IBN.

4.2.1.1.10.4 Estrutura Organizacional

Por a IBN Franquias ser uma empresa que ainda está no começo, cargos ainda não precisaram ser criados, nem extintos, apenas reorganizados, a estrutura já existia, o que mudou foi a entrada do Diretor Fábio, organizando a parte administrativa. Todos os cargos continuaram, porém, agora os funcionários possuem um guia para seguir e assim, garantir um padrão.



Fonte: Mauro (2007, p.170)

Quadro 7 Estrutura Organizacional

Segundo o modelo básico, visto no quadro 7, a IBN possui a seguinte estruturação:

A diretoria de franchising é a IBN franquia; A divisão comercial é ocupada pelo Fábio; A divisão de Marketing é terceirizada, há uma agência aqui especializada, o que é de grande valia e eficiência, para a empresa conseguir manter um alto padrão de qualidade de marketing e, não fugir do seu escopo; A Divisão Operacional é o gerente de operações pago pela IBN franquias com o dinheiro dos *royalties*; Na divisão administrador-financeira não há essa área em específico, cada franqueado possui seu CEO. Quanto ao SAC e SAFRA, quem controla essa área é o Fábio, que segundo ele, essa área tem que ter um alto padrão de qualidade, para crescer em cima de uma base e reputação forte e, para isso, a empresa tem que estar muito bem vista no mercado.

4.2.1.1.10.5 Padronização e Formalização

Segundo Mauro (2007) a padronização de uma rede de franquias é a forma de se criar uma identificação para o público. A padronização faz parte da cultura do *franchising* e é de extrema importância a manutenção do padrão dentro do sistema. A padronização gera vantagens como exposto no quadro 8:

Vantagens geradas pela padronização
• Melhora a operação geral da Rede
• Melhores resultados.
• Facilita a venda de franquias
• Marca mais moderna e integrada => mais forte.
• Controla e diminui custos
• Para os Franqueados e Franqueador.
• Foco no negócio

Fonte : Adaptado de Mauro (2007)

Quadro 8 Vantagens geradas pela padronização em franquias

A formalização serve como instrumento para garantir a padronização e explicitar o correto funcionamento de toda área jurídico-administrativa de uma rede de franquia (Mauro,2007).

Por se tratar de uma empresa do ramo alimentício, a padronização tem papel fundamental. A IBN possui sua fábrica própria, garantindo assim, um padrão de qualidade. Mas vale ressaltar, que o treinamento dos funcionários das lojas, também é fundamental para garantir esse padrão, já que padronização, não envolve apenas o produto, envolve também a experiência de consumo, portanto o atendimento, a assistência, a montagem também estão inclusas.

No caso da IBN franquias, houve formalização devido às obrigações jurídicas. Primeiramente elaborou-se a COF, com o intuito de passar o contrato ao franqueado com as obrigações e deveres mútuos. Os manuais também foram elaborados para colocar no papel os deveres e atribuições de cada funcionário, para garantir um padrão de serviço e resultados.

4.2.1.1.10.6 Treinamento

O plano de treinamento é a chance das pessoas sem experiência prévia, conseguirem obter todo o *know-how* de produto, serviço e operação de determinado negócio. É fundamental haver um plano de treinamento prévio e o suporte, por parte do franqueador, é fundamental nesta etapa (Mauro, 2007).

O treinamento na IBN é dividido em duas áreas: operacional e gestão. A parte operacional é a loja e todos os serviços ali executados, ensina-se como o funcionário atende um cliente, como realiza os pedidos, como se monta taças, entre outras funções.

Na parte de gestão, há um treinamento gerencial, onde se ensina como administrar tal loja, ali é passado todo o conhecimento contábil, jurídico e administrativo para os funcionários, a fim de conseguir um bom desempenho administrativo.

O importante é salientar, que o treinamento não deve ser feito apenas no início da operação. É de fundamental importância manter um plano que mantenha o pessoal sempre atualizado e treinado. A IBN conta com cursos de reciclagem, levando inovações, sistemas e técnicas aos seus funcionários.

4.2.1.1.10.7 Apoio aos franqueados

É de extrema importância o apoio ao franqueado, para garantir um bom relacionamento e sinergia entre as partes, gerando assim, resultados positivos e duradouros para o franqueador e franqueado. O quadro 9 lista alguns tipos de suporte aos franqueados:

Tipos de suporte para o franqueado
• Auxílio na localização de ponto comercial;
• Fornecimento de manuais do negócio;
• Treinamento constante para o franqueado e equipe;
• Orientação na comunicação no ponto de venda;
• Apoio no marketing e propaganda;
• Central de Abastecimento.

Fonte: Adaptado de Maricato (2006)

Quadro 9 Tipos de suporte oferecidos ao franqueado

Na IBN há um gerente de operações que visita as lojas todos os meses. Quando ocorre um problema, o dinheiro vindo dos *royalties* garante ao franqueado receber o padrão exigido, como: apoio operacional ou de gestão, transferência de *know how*; tudo a fim de obter sinergia e benefícios mútuos.

4.2.1.1.10.8 Canais de Comunicação

É o forma como as partes, franqueador, franqueado e *stakeholders* irão se comunicar. Existem diversas formas de comunicação como: Relatórios, Pesquisas periódicas, Ata de reunião, Circulares, Cartas, E-mail, Intranet/Extranet, Informativos, Manuais e suas atualizações, entre outros.

Na IBN, com as franquias a comunicação é através de intranet, telefonemas, além de encontros nos quais há debates e, troca de informações, de cada franquia quanto á: resultados financeiros, desempenho da franquia e do produto, informações da concorrência e estratégias.

Com os clientes, o meio de comunicação mais utilizado é a internet, através de e-mail e caixa de sugestão em nosso site, além do SAC.

A IBN visa sempre à atualização dos canais de comunicação, já que este pode gerar economia e o bom processamento e compartilhamento de dados.

4.2.1.2 Instrumentos de Implantação de Franquias

4.2.1.2.1 *Manual Operacional*

Os manuais possuem diversas funções como: Maneira prática de transferir o *know-how* desenvolvido pelo franqueador para seus franqueado; São a base para o treinamento e reciclagem dos franqueados e sua equipe; Instrumento de controle do franqueado, para se manter dentro dos padrões estabelecidos pelo franqueador.

Os manuais fazem parte do contrato de franquia, como anexos e, podem ser alterados, garantindo assim a atualização das informações ali contidas (Mauro,2007).

Na IBN, o manual já está feito, foi descrito como tudo acontece na loja. Para a sua confecção foi contratada a empresa de consultoria Bittencourt, que possui experiência no ramo. O manual é bem complexo, devido ao grande detalhamento operacional, estratégico e administrativo que possui. Segundo Fábio, o mais importante do manual para o franqueado é a segurança que esse traz ele, já que todos os procedimentos devem se encontrar disponíveis ali.

Para Fábio, o objetivo do manual é deixar claro, como se dá os processos operacionais para o bom e correto funcionamento dos serviços ali executados.

A IBN possui um manual com informações sobre: implantação de franquias, operação, treinamento, arquitetura e comunicação. Tudo isso, visando passar o know-how de forma clara e coordenada, podendo o franqueado ter sua independência gerencial, seguindo-os como parâmetro, inclusive para treinar seus funcionários.

4.2.1.2.2 Circular de Oferta de Franquias (COF) e Contrato de Franquia

A Circular de Oferta de Franquia deve descrever o tipo de relação existente entre franqueador e franqueado dentro do sistema de *franchising*, mostrando as responsabilidades e direitos de ambos, durante a implantação e gestão do negócio.

Contrato de franquias é uma das últimas etapas a ser realizada, já que, é necessário que ambas as partes contratantes tenham conhecimento de todas as características e peculiaridades do negócio. É de fundamental importância que seja feito por especialistas no assunto, já que ali deve estar os direitos e obrigações das partes contratantes (Mauro, 2007).

Vale ressaltar que a COF não diminui a importância do contrato de franquia, já que este continua sendo o instrumento legal que regula a relação jurídica entre as partes.

A IBN possui os dois, sendo que dentro do seu contrato de franquias, possui informações que determinam aspectos descritos no quadro 10:

Informações no Contrato de Franquia da IBN
Concessão de franquia e uso da marca
Prazos e condições de renovação contratual.
Programas de treinamento
Publicidade e Marketing
Taxas e verbas pagas pelo franqueado
Serviços prestados pelo franqueador

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10 Informações descritas no Contrato de Franquias da IBN

Quanto à circular de oferta de franquias da IBN, Fábio deixa claro que sua aplicação não teve muito impacto, porque é um documento, no qual estão descritas as informações comerciais, financeiras e jurídicas da franquia para os investidores interessados em adquirir e operar uma franquia da rede. Este documento é formal e deve ser entregue pelo menos dez

dias antes da assinatura do pré-contrato de franquia, caso o candidato realmente decida investir na franquia em questão.

4.2.1.2.3 Instrumentos de venda de franquia

A captação de franqueados se inicia com a elaboração de um material que transmita ao candidato todas as características do negócio e da franquia e a sua possibilidade de ser bem-sucedido como franqueado (Mauro, 2007).

Segundo Fábio, os primeiros contatos são feitos através de e-mail, através do site ou do Facebook. Neste primeiro contato, é passado algumas informações básicas sobre a empresa e sobre o negócio e não entramos em detalhes do *Business Plan*. A grande maioria não retorna os e-mails, existe muita especulação.

Se houver o interesse da pessoa, é realizada uma avaliação, para saber se a pessoa tem o perfil para operar o nosso negócio. O último passo é a visita ao ponto comercial pretendido, com uma análise geo-econômica da área e por fim, a construção do *Business Plan*.

5 Considerações Finais

Conforme analisado, o franqueador deve investir em muitas frentes, com o intuito de conceder a terceiros um conceito de negócios bem-sucedido. Durante a estruturação de seu sistema, o potencial franqueador pode tanto contratar uma consultoria especializada em franchising, como pode tentar desenvolver todo o projeto sozinho, porém o mais aconselhável é contratar uma consultoria, já que é uma operação delicada, com bastantes detalhes, que devem ser analisados por quem entenda do assunto. O pacote de franquia, composto de manuais, contratos, programas de treinamento e sistemas de controle de gestão, pode ser mais ou menos completo, melhor ou pior desenvolvido e aplicado. Um manual mal feito, não significa que acabará com as chances de sucesso nem de controle da rede, porém pode reduzir drasticamente sua eficiência e taxa de sucesso. Já que, as reclamações, e-mails, telefonemas, irão exigir um maior tempo de trabalho dos supervisores de campo do franqueador, gasto na resolução de problemas simples, que poderiam ser solucionados

diretamente pelo franqueado ou seu gerente, através de um manual eficaz e completo de informações.

Nota-se também no mercado atual, que há poucos profissionais efetivamente capacitados para efetuar um diagnóstico organizacional correto e que se disponham a gastar um tempo suficiente, para analisar a estrutura e as necessidades efetivas da empresa franqueadora e da franqueada, fazer a avaliação e revisão dos processos operacionais, e na formulação de políticas de desenvolvimento organizacional da empresa.

A falta de visão estratégica e de sensibilidade a diferenças regionais são alguns dos principais desafios a serem trabalhados pelas redes que pretendam se estabelecer nesse mercado.

Vale destacar, um ponto fundamental, na capacidade de replicação de um negócio em diferentes praças: uma empresa franqueadora que não ensine o franqueado sobre como vender seu produto não deveria sequer poder franquear seu negócio. Esse é um erro muito comum do franqueador, analisado no estudo acima descrito e pela visão de muitos especialistas, o *know-how* do franqueador é de fundamental importância para o franqueado.

Cada sistema de franquias é muito particular e o formato em que foi concebido pode incluir ou não o pagamento direto de taxas (sendo a taxa inicial, royalties e publicidade as mais comuns).

No caso da Ice by Nice a empresa demonstra possuir bases sólidas para um bom crescimento como franqueadora. Vale destacar, seu potencial administrativo e o grande *know-how* de seus diretores, gerentes e funcionários, o que é fundamental na hora de transformar o negócio em franquia, principalmente, por se tratar de uma franquia de alimentos, onde a padronização é um fator primordial para assegurar qualidade no serviço prestado e no produto servido.

Porém, a empresa não apresenta soluções, imediatas, para conseguir bons resultados durante os períodos de sazonalidade, principalmente no Inverno, onde as vendas diminuem. Talvez seria interessante, agregar novos produtos, que complementem a loja e que tenham demanda durante o ano todo. Outro aspecto importante é devido ao preço do produto, já que este por ser considerado alto, tem que agregar uma experiência de consumo para o cliente e isto demanda treinamento, um bom *layout* arquitetônico, e nisso, a Ice by Nice ainda pode melhorar.

O sistema de franchising é e continuará sendo uma ótima alternativa de crescimento e expansão para todos os tipos de empresas. Existem inúmeros tipos e formatos de franquias

possíveis, garantindo assim, uma flexibilidade ímpar para criar, com criatividade, ótimas opções de negócios para os franqueados parceiros e, concomitantemente, permitem ao franqueador expandir suas operações de maneira rápida, portanto desde que bem avaliados e pré-estruturados o projeto de conversão para franquias, este pode se mostrar uma boa e eficiente forma de expansão da rede.

REFERÊNCIAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising.

Disponível em: [HTTP://www.portaldofranchising.com.br](http://www.portaldofranchising.com.br) . Acesso em: 12 maio 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE SORVETE. ABIS, São Paulo.

Disponível em [HTTP://www.abis.com.br](http://www.abis.com.br). Acesso em 01 jul 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO. Aumento na produção de sorvetes. Sorvetes & Casquinhas. São Paulo, 2006, p.06, semestral, verão 2006.

BARROSO, L. F. Franchising e Direito. Rio de Janeiro: Editor Lúmen Juris, 2002.

BESHEL, B. An Introduction to Franchising: Instructor's Guide. The IFA Educational Foundation, 2001. Disponível na internet em [HTTP://www.franchise.org](http://www.franchise.org). Acesso em 03 out 2011

FIGUEIREDO, N.M.A.de. Método e metodologia na pesquisa científica. São Paulo: Difusão Editora, 2004.

GIORDANI, Roberto. Sorvete: alimento e prazer. Porto Alegre: Imagens da Terra Editora, 2006.

LAFONTAINE, F.; SHAW, K.L. Franchising growth and franchising entry and exit in the U.S. market: myth and reality. Journal of Business Venturing, v.13, n.2, 1998.

MARICATO, P. Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINELLI, D. P.; NIELSEN, F. A. G.; MARTINS, T. M. Negociação - conceitos e aplicações práticas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAURO, P. C. Guia do franqueado. São Paulo: Ed. Nobel, 2007.

PRADO, M. N.; Franchising na alegria e na tristeza. São Paulo: Lamônica, 2008.

PASOLD, Gisele Elisabeth. Sorvetes X Saúde: Veja como o sorvete pode ser ainda mais saudável. In: Jornal Sorvetes e Negócios. Santa Catarina, n. 05, 2007.

PEREIRA, A. L. S. Franquia: 100% varejo e serviços. São Paulo: Outras Letras, 2006.

PLÁ, D. Tudo sobre franchising. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

SEBRAE . Disponível em :[HTTP://www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) . Acesso em 20 maio 2011.

SILVA, R. Y. Do Yázigi ao Internexus: uma viagem pelos 50 anos de uma franquia. São Paulo: Nobel, 2006.

SPARKS, D. B. A. **A dinâmica da negociação efetiva**: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. São Paulo: Nobel, 1992. 196 p.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.

YIN, R.K. Case study research: research design and methods. Thousand Oaks: Sage, 1994.

APÊNDICE I

Teste de Avaliação para Potenciais Franqueadores *

Entrevista estruturada, elaborada pela consultoria Global Franchise

* RESPOSTAS DO ENTREVISTADO EM “X”

Parte a – Variáveis de decisão

1. Sua empresa tem condição de ampliar suas vendas?

Sim (x) Não ()

2. Sua empresa está precisando de um canal exclusivo para colocar seu produto encalhado no estoque, ou as sobras?

Sim () Não (x)

3. Seu negócio pode ficar obsoleto rápido (negócio modal)?

Sim () Não (x)

4. Seu negócio tem importações significativas, subsídios governamentais ou outras variáveis fora de seu controle e vitais para a sua sobrevivência?

Sim () Não (x)

Parte b- Avaliação da sua empresa/negócio (peso)

5. Tempo de atuação da sua empresa no mercado (1.5)

(0) Meu negócio é novo (ainda não se iniciou).

(5) Tem menos de 3 anos no mercado.

(8) Tem entre 3 e 10 anos no mercado.

(10) Tem mais de 10 anos no mercado. **X**

6. Posição da sua empresa em relação aos concorrentes (2)

(10) É a líder do mercado.

(8) Está entre os 5 primeiros do mercado. **X**

(3) Está entre o 6° e o 20° primeiros do mercado.

(0) Está fora dos 20 primeiros do mercado.

7. Os resultados reais (não-contábeis) da sua empresa nos últimos 5 anos (2)

- (10) Lucro líquido (após o Imposto de Renda) acima de 10% nos últimos 5 anos.
- (8) Lucro líquido (após IR) nos últimos 5 anos. **X**
- (4) Pelo menos 3 anos de lucros nos últimos 5 anos.
- (0) Tive menos de 3 anos de lucros nos últimos anos (*)

8. Vantagens competitivas em relação aos concorrentes (2)

- (0) Sem nenhuma vantagem clara sobre os concorrentes.
- (4) Produto melhor.
- (4) Preço menor
- (4) Serviço mais amplo.
- (10) No mínimo 2 das 3 características acima. **X**

9. Como está estruturada a sua empresa? (1.5)

- (0) As decisões da empresa estão nas mãos do dono.
- (4) As decisões da empresa estão nas mãos dos diretores, todos familiares.
- (10) As decisões da empresa estão nas mãos dos diretores, familiares ou não. **X**

10. Sua empresa tem como filosofia (1.5)

- (10) Ser arrojada, empreendedora. **X**
- (0) Ser cautelosa, conservadora.

11. Qual a dependência da sua empresa com relação a uma pessoa em específico (fundador, dono, presidente etc.)? (2)

- (10) Não possui nenhuma dependência desse tipo.
- (5) Possui relativa , mas não fundamental, dependência. **X**
- (0) Depende totalmente dessa pessoa, isto é, outro não teria o mesmo sucesso.

12. Quais os recursos disponíveis para investir numa nova estratégia de crescimento? (2)

- () Não tem recursos para investir (*)
- (5) Menos de US\$ 30.000.
- (6) Entre US\$ 30.000 e US\$ 100.000.
- (8) Entre US\$ 100.000 e US\$ 200.000. **X**
- (10) Acima de US\$ 200.000.

13. Sazonalidade do seu negócio (1.5)

- (0) Tem menos de 3 meses forte de vendas.
- (5) Tem de 3 a 6 meses forte de vendas. **X**
- (8) Tem no mínimo 9 meses forte de vendas.
- (10) Não tem sazonalidade.

Parte C – Avaliação de seu canal de distribuição exclusivo

14. Unidade exclusiva de distribuição (1.5)

- (0) Não tenho ainda (**).
- (5) Atua há menos de 3 anos no mercado.
- (10) Atua há mais de 3 anos no mercado. **X**

(**) Considere uma projeção nas demais respostas.

15. Resultados da unidade exclusiva de distribuição nos últimos 3 anos. (2)

- (10) Lucro Líquido (após IR) acima de 20 % ano nos últimos 3 anos.
- (8) Lucro Líquido (após IR) nos últimos 3 anos. **X**
- (4) Pelo menos 2 anos de lucros nos últimos 3 anos.
- (0) Menos de 2 anos de lucros nos últimos 3 anos (*).

16. Investimento necessário para implantar uma unidade de distribuição (sem considerar o ponto comercial) (1.5)

- (10) Menos de US\$ 20.000.
- (9) De US\$ 21.000 a US\$ 50.000.

(8) De US\$ 51.000 a US\$ 100.000. **X**

(7) De US\$ 101.000 a US\$ 250.000.

(5) Acima de US\$ 250.000.

17. Ponto comercial para a unidade de distribuição (1.5)

(10) Não precisa ser ponto nobre (tráfego intenso de pedestres).

(5) Ponto de tráfego intenso de carros (corredor comercial).

(0) Ponto de tráfego intenso de pedestres. **X**

18. A operação da unidade de distribuição (1)

(5) É complexa (no mínimo 6 meses de treinamento).

(8) De complexidade média (de 1 a 6 meses de treinamento).

(10) Não é complexa (menos de 1 mês de treinamento). **X**

19. Sua empresa tem tido consultas de pessoas que querem ter unidades de distribuição como a sua exclusiva? (1)

(10) Mais de 50 consultas.

(5) De 10 a 50 consultas. **X**

(0) Menos de 10 consultas.

20. Qual o mercado para abertura dessas unidades? (2)

(10) Posso prever mais de 1.000 unidades.

(8) Posso prever entre 100 e 1000 unidades.

(5) Posso prever entre 30 e 100 unidades. **X**

(0) Posso prever menos de 30 unidades.

21. Como os outros canais de distribuição vêem essa idéia de canal exclusivo?

(2)

(0) Como uma ameaça a sua sobrevivência.

(8) Como uma oportunidade, participando do projeto. **X**

(10) O franchising será o único canal de distribuição.

Avaliação dos Resultados

Parte a

Não conta pontos. É uma condição preliminar de prosseguimento ou não.

Partes b e c

Cada pergunta tem uma ponderação que identificará o seu grau de importância no resultado final.

Cada resposta terá determinada nota que, no sistema de pontuação final, será multiplicada pela ponderação correspondente.

As notas de cada resposta e a ponderação básica de cada pergunta estão entre parênteses ao lado de cada questão.

Tabela de Avaliação

1. Para quem tem a empresa já funcionando

- acima de 200 pontos: alto potencial de sucesso.
- de 100 a 200 pontos: precisa atuar no negócio e no sistema antes de franquear.
- abaixo de 100 pontos: seu negócio em si corre riscos, portanto, não pense em franquear agora.

2. Para quem não tem a empresa funcionando

- acima de 150 pontos: alto potencial de sucesso.
- de 50 a 150 pontos: precisa atuar no negócio e no sistema antes de franquear.
- abaixo de 50 pontos: seu negócio em si corre riscos; portanto, não pense em franquear agora.

APÊNDICE II

Questionário Semi-estruturado

1- Qual a sua relação com a empresa?

Bom Thiago, a empresa é pequena. Eu sempre trabalhei em empresa multinacional, e o grande problema de empresa pequena é que ela só cresce se o dono for bom, porque ela não tem capacidade de caixa pra contratar um profissional do nível da FEA USP por exemplo. Então eu entrei no negócio com uma parceria com o Ricardo, meu sócio, porque ele enxergou isso, ele disse: eu estou há 23 anos no negócio e ainda não cresci, eu não consigo contratar; foi então que ele me convidou e eu entrei de sócio. Isso é um modelo bem comum no mercado hoje em dia, você chega pra um executivo apresenta o projeto e diz, esse é meu negócio, você acredita no meu projeto pra gente junto poder crescer? Porque o grande limitador hoje é gente, esse é o fator principal, o maior *gap* no mercado de empresas pequenas é você ter recursos bons, minha vida, por exemplo, ia mudar da água para o vinho se alguém com grande capacidade de gestão e, recém formado em uma boa universidade viesse trabalhar conosco, o mercado ainda é carente de bons profissionais da área administrativa.

Outro dia eu estava vendo uma entrevista do Abílio Diniz na Endeavor, 50 mil pessoas buscando a carreira de trainee no Grupo Pão de Açúcar, sendo que se escolhe somente 10, você imagina a qualidade dos profissionais escolhidos, é o sonho de qualquer empresa você ter talentos e poder remunerar o que eles efetivamente valem.

2- Como se deu a escolha pelo Franchising?

Eu estou franqueando um negócio que tem 23 anos, a loja do Ribeirão Shopping é licenciada há 17 anos. Eu não posso montar um negócio num ano, ter uma loja e falar eu to vendendo franquia, mas qual o *know-how* que você tem? Você tem que passar uma credibilidade, tem que ter um pouco de experiência e, outra coisa, porque você vai quer comprar franquia? Imagine uma pessoa que sabe tudo de gestão, é muito inovadora, essa pessoa não deve comprar uma franquia, ela deve criar seu próprio negócio. Por isso o modelo de franquias é fantástico para quem não entende nada sobre negócio, sobre gestão, você tem um treinamento; Eu tenho loja há mais de 20 anos, eu vou te falar como que

funciona, você não tem que aprender com teu erro, eu já aprendi com meu erro e estou te falando como que é, como funciona e, por estar te falar isso, eu estou pedindo uma remuneração de *know-how*, que é o *royalty*, e o fundamental é o dono não ter receio de passar todas informações do business para o franqueador.

3- Como está sendo a transição da empresa, de Licenciadora de marca para franqueadora?

A empresa tem 23 anos, as franquias começaram forte há 10 anos, então quando começou em 1989, não era muito comum no mercado franquias nem licença. Pra você poder usar minha marca você tem que ser licenciado ou franqueado, não existe outro modelo de negócio. O franqueado exige uma série de obrigações enormes do franqueador, mas a empresa nunca se preocupou com isso, a ideia nunca foi franquiar. As pessoas pediam muito para abrir, elas confiavam no produto e imploravam pra abrir uma loja, era assim que funcionava, tanto que das 13 lojas, a grande maioria era de Jaboticabal, fechamos a 14ª em São Paulo capital, essa vai ser a primeira franquias. Antes, eu nunca dei suporte às empresas licenciadas, a Ice by Nice não tinha suporte para dar no negócio, por isso que eu cedia a licença de marca, que era praticamente o direito de comprar o nosso produto e revender. Porque o grande diferencial de uma franquias, é que eu estou fornecendo o *business*, não o produto, por isso que você tem que se estruturar, pra te fornecer o business, eu não tô vendendo sorvete. O Marcelo Cherto, por exemplo, sua empresa de consultoria é a maior controladora de franquias do Brasil, o Cherto não analisa o produto, ele analisa o business e diz, isso aqui pode ser franqueado, pode ser replicado.

4- Quais as diferenças entre Licença de Marca e Franquias?

A primeira diferença é que as licenciadas eu vou pagar e as franquias eu vou receber, hoje com as licenças, como elas somente pagam pelos produtos adquiridos da fábrica, eu tenho uma despesa que é da fábrica que não era pra ter, a fábrica não tem que pagar pelo marketing, pelo pessoal do operacional, quem tem que pagar isso é a franqueadora, por isso vai ter de separar, a fábrica será simplesmente a fornecedora de matéria prima, a gestora do modelo de franquias é a IBN franquias e, através dos rendimentos de *royalties*, vai poder prover uma assistência técnica e operacional melhor, hoje eu tenho que “comer” margem da fábrica para poder manter as licenças. O faturamento da IBN franquias virá de taxas e *royalties*. O grande negócio é separar os negócios.

Licença de uso de marca é só uma operação de compra e venda, compra o sorvete da fábrica e revende e usa a marca, mas a gente nunca sentou para discutir estratégia, promoção, a gente nunca sentou para falar sobre o negócio, como é que aumenta o negócio, e isso é franquia.

Outras diferenças são: o licenciador não possui controle sobre o negócio licenciado; o sistema de franquias oferece mais do que a marca (como a licença), ele também oferece o *know-how* de produção, gerenciamento e comercialização, além de assistência inicial e contínua do franqueador.

O interessante é utilizar o sistema de licença no começo, e depois de estruturada e consolidada a empresa, começar a adotar o sistema de Franquias.

5- O processo de mudança está sendo impositivo?

Se a pessoa perceber a vantagem, aí não é impositivo, por isso que eu faço questão de isentar taxas de todo mundo que está com a gente, para ser um processo natural. Para que eles consigam entender as mudanças que estão ocorrendo na loja, a formalização que agora possui.

6- Quais principais mudanças estruturais da empresa nesse processo?

A primeira é efetivamente você entender do mercado, é você parar de supor e, ter provas concretas. Porque eu estou franqueando a Ice, como que funciona o nosso negócio? Eu tenho uma fábrica de sorvete, eu sou sócio, essa fábrica vende para as 13 lojas, portanto eu estou franqueando o quê? Portanto eu chego para o interessado e digo que eu estou franqueando uma loja igual à loja de Jaboticabal e pergunto se ele quer montar uma franquia, se ele quer comprar meu *know how* e fazer algo semelhante.

Então primeira coisa foi abrir uma empresa de franquias, a gente tem a Ice by Nice franquias, ela serve para fazer o trâmite de franquias. Eu estou franqueando uma loja, que vai ser igual a de Jaboticabal, então como que funciona meu negócio? Foi então que nós construímos os manuais, desde a parte operacional até a estratégica administrativa, tudo isso para conseguir colocar no papel, o que sabemos e fazemos todo dia em nossa empresa, para conseguir mostrar ao futuro franqueado, como tem que operar, administra. A gente sabe como faz pra vender, nós elaboramos calhamaços e mais calhamaços de manuais para mostrar ao cliente que esse negócio funciona de tal maneira maneira. Qualquer pessoa leiga que comprar o negócio abre uma loja, lendo os manuais. Além disso, tem toda uma parte de

treinamento, o gerente da franquia e seus funcionários recebem um treinamento, recebem o projeto arquitetônico com as cores da Ice, o nosso logo, como funciona o negócio, como armazena o sorvete, como abre e fecha a loja, como se realiza remuneração, quantos funcionários necessita de acordo com o porte da franquia, como os funcionários atendem, quais escalas de trabalho, como que faz o sorvete e as taças, entre outras informações. Esse é o pacote de informações que você precisa ter, para abrir uma loja igual a IBN, que é exatamente o que eu estou te franqueando, o meu negócio.

7- Quais cargos foram criados/extintos?

Como a Ice by Nice Franquias ainda está no começo, cargos ainda não precisaram ser criados nem extintos, apenas reorganizados, a estrutura já existia, o que mudou foi minha entrada, organizando a parte administrativa, eu que estou á frente agora, o franqueado fala comigo, toda área comercial fala comigo, todos os cargos continuaram, a única diferença agora, é que os funcionários possuem um guia para seguir, para garantir um padrão.

Mas se tiver que citar alguma mudança, foi minha entrada no processo. Depois q eu entrei, eu estou mais próximo da estrutura, eu estou a um ano e meio, hoje eu sou muito próximo, eu sei quanto cada loja fatura, a gente fala de sistema, conversa sobre o negócio.

8- Com relação à padronização, que é um fator fundamental de uma franquia, como vocês estão agindo?

A nossa empresa é uma franquia de alimentos e nossa vantagem, é que eu tenho a fábrica, a Amor aos Pedacos, por exemplo, que é uma empresa franqueadora de alimentos também, ela não te vende nada pronto, você faz o bolo na loja, você como franqueado apenas compra os ingredientes da Franqueadora e, através dos manuais operacionais e treinamento você monta um bolo. Por isso, com a nossa fábrica, conseguimos garantir um padrão de qualidade, já que fabricamos o sorvete ali mesmo e depois repassamos aos franqueados. Mas vale ressaltar, que o treinamento dos funcionários das lojas, também é fundamental para garantir esse padrão, já que padrão de produto, não envolve apenas o produto, envolve também a experiência de consumo, portanto o atendimento, a assistência, a montagem também estão inclusas.

9- Em relação á Formalização, o que aconteceu?

Formalização aconteceu sim, principalmente quanto á obrigações jurídicas, a primeira coisa foi a elaboração da COF, com o intuito de passar o contrato pro franqueado com as obrigações e deveres mútuos. Os manuais também foram elaborados para colocar no papel os deveres e atribuições de cada funcionário, para garantir um padrão de atuação.

Uma coisa que vale lembrar, é que eu estou isentando as taxas de franquias, dos que já eram nossos licenciados e estão migrando para as franquias, como uma forma de agradecimento pelo tempo que eles estão conosco.

Todas licenças, vão ser franquias sem taxas, tem lojas que estão a 17 anos, porém, os novos franqueados, nós iremos cobrar sim, todas taxas.

10- Como funciona a exigência de treinamento?

A gente divide em duas partes, a operacional e a de gestão.

A parte operacional é a loja, é fazer os funcionários entenderem como se faz uma taça, uma bola de sorvete, como se serve, como atende, como realiza os pedidos, entre outras.

Outra parte é a parte da gestão, que tem o treinamento, é ensinar o quê é margem, saber analisar faturamento x recebimento, se a contabilidade da tua empresa está no simples, qual o teto do simples, diferença entre margem e *mark up*, como se calcula o lucro, juridicamente quais sua obrigações, fala um pouco sobre a teoria de franquias, mas o principal é fazer entender o que é *break even*, qual o *business plan* do teu negócio, mostrar que tudo é risco, eu estou te mostrando um modelo de sucesso de Jaboticabal que vende “x”, eu não posso garantir que sua unidade vai vender “x”, mas eu te falo que pra um aluguel de “y” você terá que vender “n” de sorvete, você acha que é possível vender essa quantia? Se entendermos que sim, o projeto tem andamento, se não, então está abordado.

11- Sobre os Canais de Comunicação

Com relação aos licenciados a comunicação era basicamente por encontros e emails. Agora com as franquias, a nossa comunicação vai ser intranet, telefonemas, além de encontros nos quais debatemos as informações de cada franquia quanto á: resultados financeiros, desempenho da franquia e do produto, informações da concorrência e estratégias.

Com os clientes, o meio de comunicação mais utilizado é a internet, através de email e caixa

de sugestão em nosso site, além do SAC, que aliás, eu mesmo respondo.

12- Quanto ao Manual Operacional, como interferiu no processo de mudança desenvolvido pela Ice by Nice Franquias? Necessitou de alguma empresa de Consultoria?

O manual já está feito, nós simplesmente colocamos no papel como tudo acontece na loja, nós contratamos a empresa de consultoria Bittencourt, que, aliás, foi bem caro. O manual é bem complexo, devido ao grande detalhamento operacional, estratégico e administrativo que possui, mas acho que é bem parecido com qualquer outra franquía, com apenas algumas mudanças, isto é, nós adaptamos esse manual para a estrutura da Ice by Nice e oferecemos para o franqueado, o mais importante do manual para o franqueado é a segurança que esse traz para o franqueado, já que todos os procedimentos encontram-se disponíveis ali.

13- O que priorizaram no Manual?

Mais a parte operacional, agora o business é mais com a gente, mais no treinamento, porquê se não, você vai mandar um manual de matemática financeira por exemplo para o franqueado? Não, não é esse o objetivo. O objetivo é deixar claro, como se dá os processos operacionais para o bom e correto funcionamento dos serviços ali executados.

A coisa mais importante que tem é a experiência de consumo, aí passa por layout, atendimento, produto, música, se você conseguir atingir isso, você está feito, na loja de Jaboticabal que a gente vende absurdo, é pela fidelização, é pela experiência de consumo.

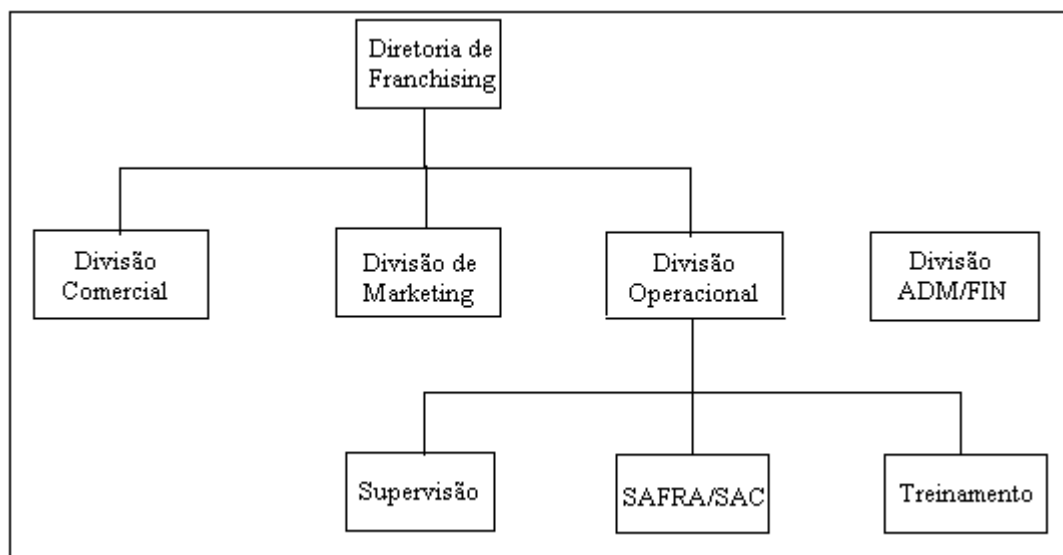
14- A circular de Oferta de Franquias já está pronta, vocês já a aplicaram? Qual foi o impacto?

Já, na loja de SP, não teve muito impacto, porque é um documento para fornecer as informações comerciais, financeiras e jurídicas da sua franquía para investidores interessados em adquirir e operar uma franquía de sua rede. Este documento é formal e deve ser entregue pelo menos dez dias antes da assinatura do pré-contrato de franquía, caso o candidato realmente decida investir na franquía em questão. Por isso, como é mostrado previamente, e há uma pré-análise do perfil do candidato a franqueado, o que ocorreu foi dentro do previsto.

15- Como é, ou será, o Apoio aos franqueados?

Nós temos o gerente de operações que visita as lojas todos os meses, isso é muito comum, a IBN é uma empresa muito próxima dos parceiros, nós aproveitamos a situação de ainda termos poucos parceiros e somos amigos particulares, havendo qualquer problema a gente muda agenda. Quando ocorre um problema, por exemplo, mudou o gerente da sua loja, e você precisa que ele fique uma semana na minha loja, como as lojas ainda não são franquias, tirando a de São Paulo capital, e você não paga *royalties*, você paga as despesas dele, hotel e passagem, pra ele ficar na loja e ter o treinamento. Daqui pra frente, não vai ser assim, porque você vai ser franquia, então você pagará 4 % do faturamento para *royalties*, logo eu sou obrigado a te garantir o padrão exigido, não sou obrigado a furar minha agenda, mas todo mês eu vou estar lá, fazer o *check list* da tua loja. Eu terei responsabilidades como o suporte operacional, transferência de *know how*, tudo a fim de obter sinergia e benefícios mútuos.

16- Como está organizada a Estrutura Organizacional de vocês atualmente? Segundo o modelo básico apresentado por Mauro, 2007.



É muito simples, a diretoria de franchising é a IBN franquias, nós criamos essa estrutura aqui, existe a empresa com CNPJ. A divisão comercial sou eu, eu gosto de fazer o negócio, enquanto estamos nesse tamanho, talvez a Cacau Show com 1000 lojas tenha várias pessoas responsáveis, mas na Ice você fala diretamente comigo. A divisão de

Marketing é terceirizada, temos uma agência aqui em ribeirão preto especializada, hoje a fábrica paga, no futuro a taxa de marketing vão ser pagas pelas franquias. Eu não tenho uma divisão de marketing e nunca vou ter, eu vou terceirizar, eu vou chegar pra empresa e pagar um *fee* mensal. Eu chego em uma empresa de marketing, conto a história da minha empresa, do que eu necessito e eles vão montar um planejamento anual. Vale lembrar, que pela lei das franquias o dinheiro do marketing é das lojas, então você é simplesmente um administrador desse recurso. A Divisão Operacional é o gerente de operações pago pela IBN franquias com o dinheiro dos royalties, você tem um cara técnico que vai verificar como está o andamento da loja, a temperatura do chocolate, a quantidade de chantilly na torta, como está o atendimento da empresa, entre outras coisas. A divisão administrador-financeira não temos uma em específico, cada empresa tem um dono, um ceo, cada franqueado tem seu ceo, ele é o dono da loja dele, ele cuida disso, tanto é que está “fora” do organograma. Quanto ao SAC e SAFRA, atualmente, eu prefiro receber os emails, no futuro teremos uma área focada nisso, porém enquanto ainda temos poucas lojas, eu prefiro responder os emails, para conseguir manter um alto padrão de qualidade, para crescermos em cima de uma base e reputação forte e, para isso, a empresa tem que estar muito bem vista no mercado, por isso eu ainda faço questão de responder todos emails de sugestões, reclamações e elogios.

17- Faça uma breve descrição da atual sistemática de vendas.

O primeiro contato normalmente é por email, através do site ou do Facebook. Neste primeiro contato, nós enviamos algumas informações básicas sobre a empresa e sobre o negócio e não entramos em detalhes do *Business Plan*. A grande maioria não retorna os emails, existe muita especulação. Havendo interesse da pessoa, nos aprofundamos no contato para saber se a pessoa tem o perfil para operar o nosso negócio. O último passo é a visita ao ponto comercial pretendido e a construção do *Business Plan*.

18- E o consumo de sorvetes no Brasil, como está?

Falta muito, eu estava em Paris semana passada, estava muito frio e fila em todas as sorveterias, é cultural, mas eu acho assim, como as coisas acontecem aqui 10 anos depois que lá, o consumo vai aumentar de sorvete, outra coisa muito positiva, a Freddo entrou no Brasil, as grandes marcas vindo pra cá é muito bom, pois é muito melhor competir com as grandes marcas, do que com uma loja pequena, já que com as grandes no mercado, a barra sobe, a loja da Freddo em São Paulo é fantástica, o sorvete é ótimo, o atendimento, tem que

subir a barra, as pessoas começam a ter outra percepção de sorvete. Eu quero competir com esses caras, eles tem muita qualidade, trabalham com as melhores matérias primas do mercado, trabalham com grandes agências de marketing *e branding*, possuem um treinamento de alto nível, essas empresas vindo, o consumo de sorvete começa subir. Eu sempre defendo que o consumo de sorvete é baixo no Brasil, porque o sorvete é de baixa qualidade, a partir do momento que você traz esses “caras” de fora (Baskin Hobbins, Cold Stone, Bacio di Latti) aí você começa a elevar o patamar, a taxa de consumo.