

Universidade Federal do Ceará

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC
Curso de Ciências Econômicas

**Franchising:
origem e evolução de um eficiente
sistema de distribuição**

ANICE ALENCAR JEREISSATI

JOANA D'ARC DE OLIVEIRA
(ORIENTADORA)

FORTALEZA - CEARÁ
SETEMBRO / 1996

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Economia, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

Anice Alencar Jereissati

Prof.^a Joana D'arc de Oliveira
(Orientadora)

Prof. Euripedys Ewbank Rocha

Prof. Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira

Monografia aprovada em 06 de setembro de 1996.

AGRADECIMENTOS

À professora Joana D'arc de Oliveira, por sua amizade e pela valiosa orientação que deu ao meu trabalho.

Aos professores Euripedys Ewbank Rocha e Sérgio Bezerra Nogucira pela participação na avaliação desta monografia.

Aos meus amigos Walder Júnior, Ricardo Filho e Ana Lúcia pela paciência e dedicação com que inúmeras vezes digitaram e redigitaram meu trabalho.

A todos os meus colegas de faculdade que de diversas formas me ajudaram e estimularam no decorrer do curso, em especial à minha grande amiga Roberta.

À Francineide Moraes (diretora de marketing da Coca-Cola), Maira Silva (detentora da franquia da Arezzo), Adolfo Bichoucher (detentor da franquia McDonald's), Edson Ventura Filho (diretor comercial da Sanauto-Concessionária GM), Cid Holanda (detentor de uma franquia dos Correios) e a Antônio Arnaldo de Menezes (superintendente do Banco do Nordeste do Brasil) pelas informações fornecidas, as quais contribuíram para o enriquecimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

À DEUS, que como autor da vida concedeu-me a graça de estar vivendo hoje a emoção desta vitória.

Aos meus pais, Filomena e Tadeu, que nunca mediram esforços para propiciar-me as melhores condições de estudo.

Ao meu namorado Roberto, pela felicidade que me proporciona e que contribuiu sobremaneira para realização do meu trabalho.

RESUMO

Apesar de ainda haver muita polêmica a respeito do surgimento do sistema de franchising no mundo em relação ao período e local, pode-se, com efeito, afirmar que foi nos Estados Unidos que se deu a popularização e profissionalização desse sistema.

Em princípio, o franchising consistia basicamente em um sistema de distribuição onde um empresário (franqueador) cedia a um outro (franqueado) o direito de trabalhar com sua marca. A idéia básica dessa concessão era permitir à empresa detentora da marca aumentar o número de seus pontos-de-venda, sem que tivesse de financiar, com capital próprio, a expansão desejada; uma vez que quem arcaria com esses custos seria o franqueado.

O sistema de franchising evoluiu sob dois aspectos.

Primeiramente pois, se no início sua prática ligava-se somente a alguns ramos de atividades do comércio; com o tempo, o sistema passou a ser utilizado por diversos outros ramos, inclusive da indústria e do setor de serviços.

Outra evolução verificada foi quanto à profissionalização do sistema o qual, hoje, representa não só a concessão de uso de uma marca, como também uma prestação de total e permanente assistência no que concerne aos meios e métodos para viabilizar a exploração dessa concessão.

Atualmente, o sistema de franchising já se faz bastante expressivo para a economia brasileira, movimentando cerca de US\$32 bilhões por ano, e gerando mais de 700 mil empregos diretos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO I: ORIGEM DO SISTEMA DE FRANCHISING.....	03
1.1. ORIGEM NO MUNDO.....	03
1.2. ORIGEM NO BRASIL.....	09
CAPÍTULO II: CARACTERIZAÇÃO DO FRANCHISING.....	13
2.1. CONCEITOS.....	13
2.2. TERMOS TÉCNICOS DO FRANCHISING.....	15
2.3. O FRANCHISING E A LEI.....	16
2.4. CAPITAL INICIAL PARA AQUISIÇÃO DE UMA FRANQUIA...19	
2.5. CLASSIFICAÇÃO DAS FRANQUIAS.....	26
2.5.1. QUANTO AO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO.....	26
2.5.2. QUANTO AO RAMO DE ATIVIDADE.....	28
CAPÍTULO III: FRANCHISING-VANTAGENS E DESVANTAGENS.30	
3.1. PRINCIPAIS VANTAGENS.....	31
3.1.1. AO FRANQUEADOR.....	31
3.1.2. AO FRANQUEADO.....	33
3.2. PRINCIPAIS DESVANTAGENS.....	35
3.2.1. AO FRANQUEADOR.....	35
3.2.2. AO FRANQUEADO.....	37

CAPÍTULO IV: ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

INTRODUÇÃO

O franchising, abriga hoje, no Brasil, mais de 53 mil estabelecimentos e já se faz bastante expressivo na economia brasileira, movimentando cerca de US\$ 32 bilhões por ano, e gerando mais de 700 mil empregos diretos. NEMER (1996:33).

É verdade que, comparando esses dados com os dos Estados Unidos - onde 533 mil estabelecimentos franqueados obtiveram um faturamento total de US\$ 716,7 bilhões ainda em 1990 - poderíamos dizer que as franquias apenas “engatinham” no Brasil. SILVA(1990:18).

Porém, se nos Estados Unidos o franchising representa atualmente cerca de 12% do PIB, no Brasil ele já chega a representar 9,4% (DIÁRIO DO NORDESTE:18.04.96).

Essa comparação só vem a comprovar o quanto o sistema de franchising se faz significativo para a economia brasileira.

Embora o franchising continue provocando impactos crescentes no Brasil, até hoje, poucos estudiosos, em particular aqueles ligados às ciências econômicas, se preocuparam em analisar sua origem, seu ingresso no País e as condições que possibilitaram a verdadeira “explosão” do sistema a que o mercado brasileiro vem assistindo nos últimos anos.

Portanto, esse trabalho surge para acrescentar informações sobre um tema que atualmente já se mostra muito importante em termos econômicos.

Considerando tais aspectos, será desenvolvida esta monografia procurando analisar a origem e a evolução do sistema de franchising no Brasil e no mundo e procurando mostrar paralelamente a essa análise, o porquê do franchising representar um eficiente sistema de distribuição.

Para cumprir esse objetivo o trabalho será dividido em quatro capítulos. O primeiro refere-se à origem do sistema de franchising no Brasil e no Mundo. O segundo diz respeito à caracterização do sistema. O terceiro é relativo às vantagens e desvantagens do franchising.

E finalmente, o quarto capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa de campo realizada com cinco empresas franqueadas, onde se questionou sobre o contrato de franchising, as estratégias de conquista e manutenção de mercado e o grau de satisfação dos franqueados para com seus franqueadores.

CAPÍTULO I

ORIGEM DO SISTEMA DE FRANCHISING

1.1-ORIGEM NO MUNDO

Há ainda muita polêmica a respeito do surgimento do sistema de franchising no mundo em relação ao período e local.

Vários autores, como por exemplo, Nelson Abrão, Modesto Carvalhosa e Fran Martins, dizem que ele surgiu após a Segunda Guerra Mundial, ou seja, após 1945 quando inúmeras pessoas, desmobilizadas de suas atividades nos campos de batalha ou nas indústrias de guerra, procuravam novas oportunidades para firmar-se economicamente e viram no franchising a forma mais acessível, uma vez que representava a concessão de uso de uma marca já perfeitamente conhecida e aceita pelo público.

Porém Marcelo Cherto, professor de franchising da Fundação Getúlio Vargas e vice-presidente jurídico da Associação Brasileira de Franchising, afirma que a prática comercial através de franchising teve origem já por volta de 1850, antes mesmo da Guerra de Secessão, quando a Singer Sewing Machine Company outorgou uma série de franchising a comerciantes independentes, autorizando-os portanto, a comercializar produtos Singer e a fazer uso desta marca.

Segundo Marcelo Cherto, em 1898 foi a vez da General Motors iniciar o processo de expansão de sua rede de distribuição e, assim, das vendas dos veículos de sua fabricação, através do franchising.

A GM concedeu a alguns revendedores de veículos o uso de sua marca e a revenda exclusiva de seus automóveis.

Percebe-se que, até então, quem adquiria o direito de revenda de uma marca, já recebia os produtos totalmente elaborados. Em outras palavras, era concedido somente o direito de revenda e de uso da mesma; a fabricação do produto era de total responsabilidade do detentor dessa marca.

A história da Coca-Cola traz em suas entrelinhas um aspecto que contribui definitivamente para o processo de evolução da prática do franchising.

A Coca-Cola era vendida nos Estados Unidos como um medicamento para dor de cabeça e mal-estar, em taças ou copos. O produto consistia numa mistura de água gasosa com um xarope à base de uma noz, a Kola.

Em 1889, dois empresários compraram o direito de engarrafá-la e vendê-la como refrigerante e já em 1899, devido à boa aceitação do produto, passaram a conceder franquias a engarrafadores independentes.

O processo era o seguinte: os dois empresários vendiam o xarope da Coca-Cola aos engarrafadores independentes, os quais faziam a mistura gasosa e envasavam, em garrafas com a marca do refrigerante.

Dessa maneira a Coca-Cola chegou a estabelecer uma rede constituída de mais de mil empresas; fato que veio portanto a popularizar o franchising.

A prática do franchising não somente populariza-se, como passa também por um processo de evolução, na medida em que a Cola-Cola concede aos engarrafadores o direito de exploração da marca, porém associado, agora, ao direito de produção do refrigerante a partir de um xarope de fórmula secreta fornecido por ela própria, a detentora da marca.

Passam então a coexistir no mercado, franquias que recebem o produto já fabricado e apenas o revendem explorando sua marca comercialmente e franquias que, além do direito de revenda de um produto a partir da exploração comercial de sua marca, ainda tem autorização para fabricá-lo, utilizando-se de um componente secreto.

Essa evolução na maneira de se praticar o franchising, foi também o “ponto de partida” para diversos outros ramos de atividades ingressarem no sistema.

A Hertz Rent-a-Car, por exemplo, uma empresa do setor de serviços e do ramo de aluguel de veículos, adotou a prática do franchising em 1921, concedendo o direito de uso do seu nome, bem como o direito de oferta de seus serviços de locação de veículos, dentro dos moldes previstos por ela.

Hoje, a Hertz Rent-a-Car é uma das mais conhecidas locadoras de automóveis do mundo, com mais de 370 franquias instaladas

além de cerca de 1.076 unidades operadas diretamente. **CHERTO(1988:12).**

Foi criada também a primeira cadeia de franquias destinada à comercialização de lanches e refeições, em 1925, a **A & W Root Beer.**

A **A&W Root Beer** possuía em seu cardápio um tipo de bebida não-alcoólica e alimentos como sanduíches e batatas fritas.

Cabia a cada franqueado introduzir em seus cardápios os alimentos que desejasse, cobrando os preços que julgasse conveniente. Não havia, em suma, qualquer padronização ou controle.

Foi devido a tal fato que verificou-se a decadência da rede **A&W**, que apesar de muitas dificuldades, ainda conseguiu corrigir suas falhas a tempo de prosseguir suas operações e manter-se no mercado, embora, atualmente, ocupe posições inferiores a de suas concorrentes mais novas no ranking dos franqueadores do ramo de “fast food”.

Em 1954, quando a lanchonete **McDonald's** passa a conceder franquias a terceiros, o franchising adquire um novo formato.

Seus franqueados passaram a receber não somente o direito de usar a marca **McDonald's** e de produzir e revender tais produtos, mas foram também obrigados a seguir um rígido esquema de atuação na operação de seus negócios.

A lanchonete **McDonald's** ao iniciar a concessão de franquias adotou, portanto, uma nova estratégia que veio a torná-la a precursora da mais moderna prática do franchising, estipulando normas a serem

obedecidas e obrigando cada franqueado a seguir um rigoroso esquema de atuação na operação de seu próprio negócio.

Cada franqueado deveria seguir o cardápio McDonald's, tendo inclusive que preparar os alimentos a serem comercializados de acordo com as especificações dos insumos a serem utilizados.

Por exemplo, na instalação da primeira loja brasileira, ainda não era comercializada no Brasil a batata que exaustivos testes realizados em seus laboratórios indicam ser a mais adequada à fritura. Em vez de adotar outro tipo de batata, como é provável que a maioria de outras empresas o fizesse, a McDonald's preferiu trazer dos Estados Unidos amostras da batata em questão, juntamente com toda a tecnologia de cultivo. Tudo isso foi cedido a agricultores locais em troca da produção desse tipo de batata.

O mesmo ocorreu, com relação à alface crespa que é utilizada no recheio de alguns sanduíches da rede. Tudo isso apenas para o padrão de qualidade estabelecido pelo McDonald's ser mantido.

Foi estipulado também um padrão de limpeza, de rapidez e qualidade nos serviços, aliados a uma completa supervisão e a um efetivo monitoramento para garantir que esses padrões e as especificações quanto a produtos, insumos e equipamentos fixados pela empresa sejam sempre observados e obedecidos.

A McDonald's Corporation domina hoje com tranquilidade o mercado norte-americano de "fast-food" movimentando cerca de US\$ 9 milhões ao ano. CHERTO (1988:152).

A rede atribui todo seu sucesso ao rígido esquema montado no início da concessão de franquias, o qual é seguido até hoje pela maioria das empresas que praticam o franchising, representando o que há de mais avançado na prática desse sistema.

Do exposto, torna-se evidente que houve uma evolução no conceito de franchising, uma vez que ele começou a ser difundido somente como a concessão de uso de uma marca e hoje implica não somente nisso, como também numa prestação de total e permanente assistência no que concerne aos meios e métodos para viabilizar a exploração dessa concessão.

1.2-ORIGEM NO BRASIL

No Brasil, a “explosão” do franchising se deu a partir de 1987 quando foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF)¹.

Embora, antes da criação dessa Associação já se observasse a prática do franchising no Brasil, era tudo em moldes bastante rudimentares, envolvendo somente a concessão da marca, a exemplo da origem do franchising no mundo.

A ABF surgiu quando os consultores Marcelo Cherto e Marcus Rizzo conseguiram convencer um pequeno grupo de empresários e executivos a se unirem para fundá-la.

Marcelo Cherto tomou conhecimento da existência de contratos de franquia e, por conseqüência, do próprio franchising em 1977, quando fazia um curso de Mestrado em Direito Comparado em Nova York. Quando voltou ao Brasil, em 1978, estava decidido a se tornar um advogado especializado em contratos de franquia.

No entanto, antes de concretizar seu desejo, foi contratado pela Makron Books para escrever um livro a respeito dos aspectos jurídicos do Marketing.

Muito mais interessado pelo tema “Franchising”, Marcelo Cherto propôs que o assunto fosse esse. O diretor da editora aceitou e, em 1988, foi publicado o livro: **FRANCHISING - UMA REVOLUÇÃO**

¹ .Análise realizada com base em Marcelo Cherto e Marcus Rizzo em seu livro **FRANCHISING NA PRÁTICA**.

NO MARKETING, um dos pioneiros sobre o assunto no mercado brasileiro.

Cherto, entusiasmado, passou também a redigir artigos a respeito do tema para os principais jornais do Brasil. Um desses artigos estimulou um então funcionário da rede de lojas Arapuã (eletrodomésticos) a pedir que Marcelo Cherto o ajudasse a implantar uma eventual rede de franquias com essa marca (Arapuã) na fachada.

Por não sentir-se ainda seguro quanto aos aspectos operacionais do franchising, Cherto apresentou esse funcionário ao responsável pelas franquias Ellus (jeans e outras roupas para jovens), que já se utilizava de um esquema um tanto rudimentar de franchising para distribuir seus produtos.

Os três marcaram um almoço e a seguir outro encontro, ao qual compareceram outros amigos que também se interessavam pelo tema. Os encontros foram se repetindo e o grupo tornando-se maior.

Uma nota publicada num jornal de São Paulo referindo-se ao grupo, estimulou Marcus Rizzo a ligar para Marcelo Cherto e marcar uma entrevista. Marcus Rizzo trabalhou quase oito anos na Shell, tendo portanto a oportunidade de conviver com um dos esquemas de franchising pioneiros em todo o mundo: o de posto de serviços.

Foi portanto desse encontro, que surgiu a idéia da criação de uma Associação que congregasse os franqueadores e franqueados do Brasil: a Associação Brasileira de Franchising (ABF), com os seguintes objetivos:

i) a divulgação do conceito do sistema e a difusão de seus benefícios;

ii) a promoção da defesa do sistema de franchising junto às autoridades constituídas (órgãos públicos, entidades e associações de classe);

iii) a manutenção do intercâmbio de informações aos associados e interessados no assunto;

iv) o estabelecimento de padrões para a prática do franchising no Brasil.

v) manter contato constante com entidades congêneres no exterior.

É importante ressaltar que além da importante contribuição da ABF na divulgação do franchising no Brasil, não se pode deixar de citar o papel das entidades governamentais e não governamentais, como por exemplo o SEBRAE e o Ministério da Indústria e Comércio.

Essas entidades também ajudaram a popularizar o franchising na medida em que induziram muitas pessoas, através de propagandas, a adquirirem uma franquia, afirmando que com a vinculação destas últimas com uma “empresa-mãe” (franqueadora) as chances de sobrevivência do negócio seriam maior.

As campanhas publicitárias ainda tentavam mostrar que um negócio franqueado já se iniciaria com uma marca de apoio forte, uma vez que desenvolver um nome, uma marca e um produto é bastante

diferente de montar uma loja para comercializar produtos cuja viabilidade e aceitação pública já tenham sido objeto de testes específicos por parte dos franqueadores.

Essas propagandas passaram realmente a estimular muitos empresários a optar por abrir uma franquia e em consequência cresceu gradativamente o número de unidades franqueadas.

Em 1985, o Brasil contava com pouco mais de 10 mil estabelecimentos franqueados, no final de 1986 esse número aumentou para mais de 15 mil e em meados de 1987, ano da fundação da ABF, o Brasil já possuía mais de 30 mil franquias. SILVA (1990:19).

Concluindo, acrescenta-se que atualmente, o Brasil já ocupa a terceira posição no ranking dos países com maior número de franquias, perdendo somente para os Estados Unidos e Japão. Esse fato é bastante significativo, dado que o sistema começou a difundir-se no País recentemente.

CAPITULO II

CARACTERIZAÇÃO DO FRANCHISING

2.1-CONCEITOS

Os conceitos de franchising, embora variem na sua formulação, oferecem a idéia básica caracterizadora da operação que é a utilização da marca aliada a uma assistência técnica coligada.

Fran Martins conceitua-o como “o contrato que liga uma pessoa a uma empresa para que esta, mediante condições especiais, conceda à primeira o direito de comercializar produtos de sua propriedade sem que, contudo, a essa esteja ligada por vínculo ou subordinação. O franqueado, além dos produtos que vai comercializar, recebe do franqueador permanente assistência técnica e comercial, inclusive no que se refere à publicidade dos produtos”.

Já Modesto Carvalhosa conceitua-o como “contrato de distribuição de bens com uma determinada marca, ou de realização de serviços específicos, padronizados por um comerciante independente que adota como nome de seu estabelecimento, o do franqueador ou que omite para o público o seu nome comercial operando mercadologicamente (e não juridicamente) apenas com a marca do produto franqueado”.

Finalmente, tem-se o conceito de Nelson Abrão como “um contrato pelo qual o titular de uma marca de indústria, comércio ou serviço (franqueador), concede seu uso a outro empresário (franqueado), posicionado ao nível de distribuição, prestando-lhe assistência no que concerne aos meios e métodos para viabilizar a exploração dessa concessão, mediante o pagamento de uma entrada e um percentual sobre o volume dos negócios realizados pelo franqueador”.

O conceito de Nelson Abrão expõe e explica minuciosamente os aspectos essenciais do franchising: cessão de uma marca (pelo franqueador) a outro empresário (franqueado), prestação de assistência técnica a esse franqueado e pagamento de um preço para obtenção de uso da marca.

Portanto, esse conceito ganha em descrição em relação aos anteriores, mas perde em concisão uma vez que aos conceitos de Fran Martins e Modesto Carvalhosa é adicionada a informação do franqueado ser jurídica e economicamente independente. Muito embora Fran Martins tenha fornecido tal informe de maneira bastante implícita.

2.2-TERMOS TÉCNICOS DO FRANCHISING

FRANQUEADOR OU FRANCHISOR - É quem detém a marca e o know-how de comercialização de um certo bem ou serviço e quem cede através de um contrato, os direitos de revenda do produto e uso da marca, prestando serviços de assistência e orientação no gerenciamento e administração do negócio para os FRANCHISEES.

FRANQUEADO OU FRANCHISEE - São os que se obrigam a cumprir as regras estabelecidas pelo FRANCHISOR na medida que adquirem, por contrato, o direito de comercializarem o bem ou serviço, dentro de um mercado exclusivo, utilizando os benefícios da marca e apoio para o gerenciamento do negócio.

FRANQUIA - Negócio operado e administrado pelo franchisee, bem como a soma dos direitos concedidos por um determinado franqueador (franchisor) a cada um de seus franchisees.

TAXA DE FRANQUIA - É a taxa paga pelo franqueado pelo direito de uso da marca.

ROYALTIES - É o valor pago periodicamente pelo franqueado ao franqueador para remunerar os serviços que lhe são prestados por esse último durante o período do contrato. Em geral, é um percentual sobre o faturamento.

2.3-O FRANCHISING E A LEI

A prática do franchising se implementa através de um contrato que deve obrigatoriamente ser escrito e assinado na presença de duas testemunhas.

Entretanto, não há um modelo padrão de contrato de franquia, cabendo às partes interessadas a elaboração de um contrato de acordo com as peculiaridades da operação e de suas exatas necessidades.

É válido ressaltar que na prática não é bem isto que ocorre. Segundo Marcelo Cherto, geralmente os contratos já vêm predeterminados pela franqueadora, cabendo ao franqueado aderir-lo ou não.

Tal fato pode ser explicado pela tentativa dos empresários (franqueadores) em minimizar a possibilidade de algum dano à imagem de sua marca.

Deve salientar-se que por determinação da lei que regulamenta o franchising, antes de ser assinado o contrato o franqueador é obrigado a fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia.

Essa Circular deve conter os balanços financeiros dos dois últimos anos da empresa franqueadora e também indicar a existência de pendências judiciais em que possivelmente ela esteja envolvida. Na

Circular devem figurar ainda os valores das taxas a serem pagas pelo franqueado e as atribuições das duas partes.

Deve conter também o perfil do franqueado ideal, uma listagem de fornecedores e de todos os franqueados da rede, bem como dos que possivelmente tenham se desligado dela nos últimos doze meses.

Tudo isso dez dias antes, no mínimo, da assinatura do contrato.

Caso o franqueador não cumpra tal exigência ou preste informações falsas, o franqueado poderá acioná-lo judicialmente para obter a anulação do contrato, a devolução do valor investido corrigido, além de indenização por perdas e danos.

É importante enfatizar que, no Brasil a prática do franchising só foi regulamentada por lei a partir de 1994 (Lei no.8.955). Antes disso, a relação entre franchisor e franchisee era regida basicamente pelos códigos civil e comercial.

Respeitados os dispositivos destes, a relação passava a ser regida principalmente pelo estipulado no contrato celebrado.

Finalmente pode-se, com efeito, afirmar que ao se analisar qualquer contrato de franquia uma característica se destaca: a independência econômica e jurídica do franqueado.

Independência econômica pois inclusive os balanços, ou seja, a contabilidade de cada empresa é feita separadamente. E independência

jurídica pois, se assim não o fosse, não se trataria de uma franqueada e sim de uma filial.

2.4-CAPITAL INICIAL PARA AQUISIÇÃO DE UMA FRANQUIA

De acordo com o que foi visto, os franqueadores elaboram seus contratos de acordo com suas necessidades. Porém, pode-se afirmar que há certas cláusulas que são comuns nesses contratos.

Dentre elas, tem-se a que fixa a obrigação do franqueado em arcar integralmente com as despesas de instalação.

Os franqueadores já informam de antemão o valor requerido para estes custos com instalação, os quais variam muito de ramo para ramo.

Portanto, fez-se necessário apresentar uma tabela contendo a moda e a média do capital inicial que tem sido requerido para o ingresso em algumas franquias que são operadas no Brasil e que estão cadastradas no Guia de Oportunidades em Franchising por ramo de atividade.

A partir da comparação entre os valores médios e modais, dispostos na Tabela 1, foi feita então a análise que se segue.

No ramo de atividade de acessórios pessoais, o valor da moda é muito próximo do valor da média, fato que revela que o montante de recursos financeiros (capital inicial) exigido pelos ofertantes de franquias nesse ramo é aproximadamente o mesmo.

Tabela 1

CAPITAL NECESSÁRIO PARA INGRESSO DE FRANQUIAS POR RAMO DE ATIVIDADE: MODA E MÉDIA

Brasil 1996

RAMOS DE ATIVIDADE	acess.pesso	alim.especial	alim.fastfood	alim.varejo	automotivo	comunicação
MODA	R\$50,000.00	R\$30,000.00	R\$50,000.00	R\$50,000.00	R\$30,000.00	R\$200,000.00
MÉDIA	R\$57,260.87	R\$75,293.46	R\$95,528.54	R\$101,826.09	R\$70,053.61	R\$69,007.14
RAMOS DE ATIVIDADE	construção	entretenimen	educ.treinam	esport.acess	graf.sinal	hotelaria/tu
MODA	#N/D	R\$15,000.00	R\$10,000.00	R\$50,000.00	#N/D	R\$10,000.00
MÉDIA	R\$79,582.92	R\$320,062.50	R\$20,819.50	R\$93,500.00	R\$129,222.22	R\$1,204,000.00
RAMOS DE ATIVIDADE	infantil	informatica	limp.conserv	mov.decoraç	negocios.ser	residencia
MODA	R\$50,000.00	R\$30,000.00	R\$3,000.00	R\$50,000.00	R\$20,000.00	R\$5,000.00
MÉDIA	R\$66,733.33	R\$38,904.26	R\$25,100.00	R\$57,786.79	R\$119,520.00	R\$91,295.65
RAMOS DE ATIVIDADE	saúde/beleza	vestuário	equipamento	fotografia	liv.papeis	
MODA	R\$15,000.00	R\$50,000.00	#N/D	R\$80,000.00	R\$60,000.00	
MÉDIA	R\$50,348.10	R\$51,975.11	R\$62,500.00	R\$56,266.67	R\$58,333.33	

Fonte: Pesquisa feita pela autora a partir do Guia de Oportunidades em Franchising

A exemplo do ramo de acessórios pessoais pode-se citar, dentre outros, os ramos de educação e treinamento, infantil, informática, e o de vestuário², onde média e moda também são fortemente próximos.

No ramo de alimentação especializada, o qual engloba a distribuição e produção de bebidas, a venda de produtos congelados, dietéticos, sorvetes, entre outros, apesar da moda não se ter distanciado significativamente da média, foi verificado um caso em que um franqueador exigiu um capital de R\$ 2,5 milhões como investimento inicial em suas franquias (Tabela 2). Esse valor é relativamente muito mais elevado do que os demais, porém não força muito o valor da média para cima, devido ao grande número de empresários que oferecem franquias nesse ramo e que requisitam um montante que varia em torno da média.

Comportamento semelhante ao de atividades de alimentação especializada é observado no ramo de alimentação fast-food.

Quanto ao ramo de automotivo, pode-se afirmar que apesar da moda não se distanciar muito da média, essa última poderia apresentar um valor ainda mais baixo, ou seja, mais próximo à moda, não fosse pelos segmentos de revenda de automóveis, combustíveis e de locação de veículos. Esses segmentos do ramo automotivo exigem um maior volume de capital inicial e forçam o valor da média para cima.

² O ramo de educação e treinamento engloba as seguintes atividades: colégios e cursos, cursos especializados e escolas de idiomas. Já o ramo de infantil refere-se à venda de brinquedos e promoção de festas infantis. O de informática diz respeito à venda de suprimentos e equipamentos de informática. Finalmente, tem-se o ramo de vestuário englobando as camisas, malharias, moda praia e sportwear, moda íntima e moda feminina e masculina.

Vale inclusive salientar que, no segmento de revenda de automóveis, 72,72% dos que ofertam franquias não informaram o montante de capital necessário para aquisição delas, prejudicando a representatividade dos valores médios e modais.

Nos ramos de construção, de gráfica e sinalização e no de equipamento³ não há moda para compararmos com a média. Além disso, verifica-se que os capitais necessários para ingresso em franquias diferem muito entre si. No ramo de gráfica e sinalização, por exemplo, há nove franqueadores, onde cinco oferecem franquias por um montante que gira em torno de R\$ 50 mil e quatro oferecem por um montante que varia entre R\$ 190 mil e R\$ 343 mil (Tabela 2). A média de R\$ 129 mil é fortemente influenciada pelos valores mais altos.

Finalmente cita-se os ramos de hotelaria e entretenimento como aqueles que apresentam uma enorme disparidade entre a moda e a média.

A moda do ramo de hotelaria, por exemplo, requer um capital inicial de R\$ 10 mil, enquanto a média é R\$ 1,2 milhões (Tabela 1). O que forçou essa média para cima foi o fato de duas das dez empresas do ramo apresentarem montantes de R\$ 2 milhões e 9,6 milhões (Tabela 2) como investimento necessário em suas franquias.

Já a moda das atividades de entretenimento é R\$ 15 mil, enquanto a média é R\$ 320 mil (Tabela 1). Foi o montante inicial

³ Construção engloba serviços, venda de materiais de construção e revestimentos. Gráfica e sinalização refere-se à gráficas rápidas e sinalização em adesivos processados por computador. Finalmente, o ramo de equipamento diz respeito à venda de sistema de segurança, venda de eletrônicos e eletromésticos e prestação de serviços de assistência técnica.

de R\$ 6 milhões (Tabela 2), exigido para aquisição de uma franquia de um parque aquático, que forçou a média para cima.

Foi visto que alguns ramos exigem um aporte de capital mais elevado para ingresso em suas atividades e outros exigem um aporte menor. Porém, a média, em muitos casos, foi influenciada por determinados segmentos de ramos que exigem um volume muito alto de capital. Esse fato pode sugerir a falsa idéia de que para todos os franqueadores do ramo é requerido aquele alto valor de quem deseja abrir uma franquia.

Essas peculiaridades só puderam ser percebidas a partir da comparação dos valores da média com os da moda.

Contudo, apesar do capital ser um fator essencial para quem deseja tornar-se franqueado, ressalta-se que o sucesso de uma franquia não está associado substancialmente ao volume do capital integral. Associa-se sim, muito mais, à popularidade da marca, assistência técnica prestada pelo franqueador e ao próprio desempenho de quem deseja adquirir uma franquia.

TABELA 2
CAPITAL NECESSÁRIO PARA INGRESSO DE FRANQUIAS POR RAMO DE ATIVIDADE : BRASIL - 1996

EMPRESA	RAMOS DE ATIVIDADE																						
	acesse pesso	alim. aspectal	alim. fast food	alim. varejo	automotiva	comunicação	construção	entretenimen	educ. treinam	esport. recre	graf. sinal	hoteis. restau	infância	informática	imp. consorc	mov. decorac	negócios. ser	residencias	saúde. beleza	vestuário	equipamento	fotografia	liv. papéis
1	5000	25000	50000	30000	300000	55000	30000	24000	30000	50000	343000	10000	35000	30000	8000	15000	37000	5000	240000	40000	10000	60000	60000
2	120000	27205	50000	65000	90000	5000	230000	15000	60000	200000	25000	35000	140000	50000	135000	50000	20000	6000	10000	5000	120000	80000	80000
3	50000	100000	59000	18000	500000	200000	114000	250000	10000	50000	150000	8000	82000	60000	27700	115000	30000	15000	29000	10000		90000	40000
4	50000	2500000	1000000	10000	70000	1800	5700	60000	10000	60000	230000	100000	40000	14000	7000	25000	14000	150000	300000	35000		80000	
5	29000	200000	80000	70000	200000	120000	25000	18000	80000	190000	5000	50000	20000	20000	20000	10000	100000	20000	80000			25000	
6	90000	10000	50000	15000	25000	4500	15540	100000	17000	50000	50000	10000	45000	20000	48000	30000	20000	40000	50000	42000	não informadas		25000
7	11000	130000	50000	1000	15000	60000	50000	10000	5000	15000	67000	52000	50000	10000	3000	5000	20000	39000	40000	100000	1		não informadas
8	70000	30000	70000	150000	100000	10000	20000	10000	1000	170000	60000	2000000	15000	40000	50000	40000	20000	250000	50000	70000	TOTAL		2
9	100000	15000	12000	300000	80000	35000	4000	15000	17000	60000	48000	220000	4000	10000	13000	50000	40000	10000	40000	60000	3		TOTAL
10	30000	67000	70000	50000	6500	60000	40755	45000	50000	200000			30000	30000	1500	50000	250000	285000	40000	85000			5
11	6000	20000	30000	45000	25000	190000	8000	500000	45000				75000	30000	12000	53000	2000000	9800	100000	80000	1		TOTAL
12	8000	50000	25000	50000	350000	65000	317000	25000	19500				54000	30000	60000	35000	20000	16000	25000	60000			1
13	32500	50000	15000	50000	120000	50000		6000000	30000				300000	40000	25000	100000	30000	100000	15000	14500			7
14	19000	30000	140000	200000	50000	30000		39000	5000	não informadas	1	não informadas	65000	17500	2500	33000	15000	270000	9200	50000			
15	50000	20000	25000	250000	30000			35000	30000	2	TOTAL	3	16000	40000	3000	30000	50000	20000	300000	120000			
16	8000	12000	15000	160000	10000		não informadas	15000	25000	TOTAL	10	TOTAL	13	15000	1000	40000	10000	200000	60000	20000			
17	61500	40000	12000	200000	3000		2	20500	25000	12			45000		40000	30000	4000	40000	50000	120000			
18	350000	50000	25000	200000	20000	não informadas	TOTAL	100000	10000				21000		40000	10000	20000	55000	40000	40000			
19	80000	40000	45000	165000	50000	10	14	93000	5000				60000		50000	200000	5000	200000	15000	45000	40000		
20	12000	25000	120000	100000	35000	TOTAL	24	80000	22000				2	60000		50000	200000	5000	2500	50000			
21	45000	30000	93000	93000	10000			70000	26000				TOTAL	17	20000	não informadas	70000	4000	150000	750000	100000		
22	30000	10000	30000	20000	40000			70000	26000				2	30000	não informadas	60000	3000	300000	15000	44500			
23	60000	8000	80000	100000	80000			60000	40000				19	19500	TOTAL	50000	60000	90000	75000	20000			
24	25000	87000		40000	40000			50000	40000				19	35000	TOTAL	90000	50000	100000	60000	60000			
25	15000	33000		25000	1500				1500				19	23000	TOTAL	15000	35000		30000	50000			
26	20000	70000		7000	15000				15000				19	5000	TOTAL	60000			2100	50000			
27	não informadas	100000	85000	não informadas	1500				20000				19	19000	TOTAL	7000	não informadas	22573	20000				
28	2	15000	255000	1	5100			não informadas	5000				19	95000	TOTAL	60000	1	60000	40000				
29	TOTAL	150000	54000	TOTAL	10000			não informadas	10000				19	2000	TOTAL	40000	não informadas	TOTAL	20000	30000			
30	25	45000	100000	24	30000			TOTAL	30000				19	5000	TOTAL	200000	7	43000	35000				
31	97000	67000		20000				TOTAL	47000				19	30000	TOTAL	50000	32	35000	90000				
32	50000	200000		300000				TOTAL	12000				19	70000	TOTAL	40000		40000	15000				
33	150000	50000		100000				TOTAL	10000				19	30000	TOTAL	62500		20000	100000				
34	70000	103000		80000				TOTAL	30000				19	30000	TOTAL	62500		120000	40000				
35	40000	100000		150000				TOTAL	8900				19	10000	TOTAL	50000		22000	150000				
36	15000	100000		80000				TOTAL	3000				19	12000	TOTAL	45000		20000	30000				
37	60000	80000		150000				TOTAL	10000				19	43000	TOTAL	35000		14000	24000				
38	32000	50000		20000				TOTAL	20000				19	25000	TOTAL	8000		16000	60000				
39	20000	40000		30000				TOTAL	25000				19	25000	TOTAL	50000		5000	65000				
40	25000	115000		100000				TOTAL	34880				19	105000	TOTAL	355000		50000	40000				
41	55000	52500		90000				TOTAL	100000				19	100000	TOTAL	8000		15000	15000				
42	8000	23000		200000				TOTAL	80000				19	80000	TOTAL	47700		20000	70000				
43	150000	120000		65000				TOTAL	100000				19	100000	TOTAL	30000		20000	10190				
44	25000	426000		2500				TOTAL	25000				19	25000	TOTAL	20000		8500	55000				
45	60000	120000		11500				TOTAL	11500				19	60000	TOTAL	15000		2000	50000				
46	27000	100000		4200				TOTAL	4200				19	35000	TOTAL	3000		500	55000				
47	10000	70000		4000				TOTAL	4000				19	35000	TOTAL	200000		6000	76300				
48	70000	35000		3700				TOTAL	3700				19	12000	TOTAL	12000		10000	80000				
49	30000	500000		30000				TOTAL	25000				19	300000	TOTAL	60000		5000	20000				
50	40000	48000		3500				TOTAL	3500				19	40000	TOTAL	40000		50000	150000				
51	50000	40000		10000				TOTAL	10000				19	40000	TOTAL	40000		50000	45000				
52	20000	70000		150000				TOTAL	150000				19	13000	TOTAL	13000		15000	50000				
53	67000	45000		15000				TOTAL	15000				19	33000	TOTAL	33000		33000	30000				
54	35000	25000		20000				TOTAL	20000				19	35000	TOTAL	35000		35000	30000				
55	10000	65000		75558				TOTAL	75558				19	10000	TOTAL	60000		90000	170000				
56	30000	80000		50000				TOTAL	50000				19	30000	TOTAL	30000		30000	16000				
57	25000	40000		30000				TOTAL	30000				19	25000	TOTAL	25000		25000	40000				
58	150000	45000						TOTAL	45000				19	150000	TOTAL	80000		80000	25000				
59	150000	45000						TOTAL	45000				19	150000	TOTAL	150000		150000	40000				
60	100000	50000						TOTAL	50000				19	100000	TOTAL	55000		55000	50000				
61	47000	200000		não informadas				TOTAL	200000				19	47000	TOTAL	35000		35000	25000				
62	45000	35000		23				TOTAL	35000				19	45000	TOTAL	50000		50000	36000				
63	30000	80000		80				TOTAL	80000				19	30000	TOTAL	15000		15000	150000				
64	20000	250000						TOTAL	250000				19	20000	TOTAL	7000		40000					
65	35000	68000						TOTAL	68000				19	35000	TOTAL	90000		25000					
66	65000	35000						TOTAL	35000				19	65000	TOTAL	30000		25000					
67	45000	48000						TOTAL	48000				19	45000	TOTAL	28000		40000					
68	60000	80000						TOTAL	80000														

TABELA 2
CAPITAL NECESSÁRIO PARA INGRESSO DE FRANQUIAS POR RAMO DE ATIVIDADE : BRASIL - 1996

Continuação

EMPRESA	RAMOS DE ATIVIDADE										
81	21000	60000								12000	55000
82	25000	53000								14000	25000
83	80000	128000								18000	25000
84	30000	47000								5000	33000
85	30000	26300								5000	80000
86	15000	112000								15000	50000
87	15000	35000								20000	30000
88	48000	28000								10000	80000
89	20000	9300								30000	15000
90	30000	43000								100000	30000
91	15000	50000								15000	40000
92		120000								25000	65000
93		480000								15000	38000
94		33000									50000
95	MÁX. INFORMAC. 5	50000									50000
96	7	55000									30000
97	TOTAL	50000								MÁX. INFORMAC. 5	30000
98	98	90000								7	25000
99		155000								TOTAL	20000
100		30000								100	28000
101		30000									30000
102		30000									17000
103		100000									50000
104											45000
105											100000
106											50000
107	MÁX. INFORMAC. 5										19500
108	6										29000
109	TOTAL										50000
110	109										80000
111											70000
112											21000
113											25000
114											28000
115											40000
116											60000
117											55000
118											35000
119											90000
120											35000
121											40000
122											40000
123											120000
124											60000
125											30000
126											35000
127											50000
128											60000
129											60000
130											30000
131											130000
132											15000
133											190000
134											88000
135											60000
136											50000
137											40000
138											40000
139											20000
140											51000
141											50000
142											
143											
144											
145											MÁX. INFORMAC. 5
146											24
147											TOTAL
148											155

2.5-CLASSIFICAÇÃO DAS FRANQUIAS

As várias maneiras de se praticar o franchising foram se delineando de acordo com a evolução pela qual passou o sistema.

Hoje, pode-se classificar as franquias de acordo com o estágio de desenvolvimento da operação e também de acordo com o ramo de atividade do franqueado.

2.5.1-QUANTO AO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO

No que se refere no grau de desenvolvimento da franquias, podemos classificá-la de três formas:

a) FRANQUIAS DE PRIMEIRA GERAÇÃO - as franquias que aqui se enquadram, caracterizam-se por uma certa carência na orientação e suporte dado ao franqueado pelo franqueador. Há, basicamente, a venda do direito de exploração comercial da marca, pois nem mesmo a distribuição dos produtos ou oferta dos serviços é exclusividade das franquias. Por exemplo: marcas, que, apesar de serem franqueadas, estão presentes em lojas varejistas que vendem produtos de várias marcas, como é o caso da loja Zapping que é uma loja de roupas unissex, possui várias franqueadas e tem também seus produtos presentes em lojas varejistas multimarcas.

b) FRANQUIAS DE SEGUNDA GERAÇÃO - as franquias aqui enquadradas diferenciam-se das anteriores por obterem a exclusividade na distribuição dos produtos ou serviços do franqueador. Contudo, essas franquias são livres para revenderem outros produtos que não sejam os do franqueador. Exemplo: Companhia da Terra, lojas de presentes, decoração e perfumaria. Suas franquias, além dos produtos do franqueador (perfumes, bonecas, etc.), revendem também produtos de decoração para casa provenientes de outros fornecedores.

c) FRANQUIAS DE TERCEIRA GERAÇÃO ou **“BUSINESS FORMAT FRANCHISES”** ou **“FRANQUIAS DE FORMATO DE NEGÓCIO”** - representam o que há de mais avançado em franchising, ou seja, um sistema profissionalizado e padronizado. Os franqueadores dessa geração fornecem, geralmente, toda orientação, supervisão e treinamento necessários ao franqueado e seus funcionários. Além disso, auxiliam na escolha do local, garantem exclusividade aos franqueados na utilização da marca, serviços e produtos e desenvolvem manuais de operação. Também administram a propaganda da marca, financiada cooperativamente pelos franqueados, e trabalham com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Exemplos: Pizza Hut e McDonald's.

No Brasil, muitas franquias ainda são de primeira e segunda geração. Porém, a tendência é acontecer aqui, o mesmo que nos Estados Unidos: um aumento cada vez maior do grau de profissionalização na maneira de se praticar o franchising.

2.5.2-QUANTO AO RAMO DE ATIVIDADE

Segundo Marcelo Cherto e Marcus Rizzo em seu livro “Como Montar sua Franquia Passo a Passo”, as franquias podem ser de indústria ou de varejo, podendo a franquia de varejo se subdividir em franquias de produtos, de serviços e híbridas ou mistas.

Na franquia de indústria o franqueado implanta e opera uma empresa. Podemos citar como exemplo as empresas da Coca-Cola, que pertencem aos franqueados, mas a autorização para comercialização da marca, assim como o xarope para fabricação do refrigerante são fornecidos pelo franqueador.

As franquias de varejo se subdividem em três:

1-de produtos

2-de serviços

3-híbridas ou mistas.

As primeiras caracterizam-se por comercializarem produtos da marca dessas franquias. Pode-se citar como exemplo O Boticário. Suas franquias comercializam exclusivamente produtos dessa marca.

Já as franquias de serviços são aquelas que realizam serviços específicos, adotando como nome de seu estabelecimento a marca do franqueador. É o caso das franquias da agência de turismo Stella Barros, as quais organizam viagens turísticas.

Para finalizar, conceitua-se uma franquia híbrida ou mista como a que comercializa tanto produtos como serviços do franquizador. Exemplifica-se com o curso de idiomas Fisk, que vende livros didáticos do próprio curso e oferece como serviço as aulas práticas e teóricas que são dadas de acordo com os métodos impostos pelo franquizador.

CAPÍTULO III

FRANCHISING: VANTAGENS E DESVANTAGENS

A partir de todas as características já apresentadas para o sistema de franchising, percebe-se que o mesmo possui vantagens e desvantagens para as partes contratantes (franqueado e franqueador).

Existem duas razões para se preparar uma lista dessas vantagens e desvantagens associada ao franchising. A primeira é ajudar na escolha da melhor alternativa para quem deseja ingressar no mundo dos negócios. Ponderando os pontos fortes e fracos do franchising será mais fácil optar por adquirir uma franquia ou por abrir um negócio próprio.

A segunda razão é permitir ao franchisor contrabalançar as opções de escolha quanto ao canal de vendas para seu produto ou serviço.

3.1-PRINCIPAIS VANTAGENS

3.1.1-AO FRANQUEADOR

A maior vantagem que o sistema de franchising oferece a um franqueador é a rapidez com que ele pode ampliar sua rede ao aderir ao sistema.

Devido ao fato de ser o franqueado quem arca com as despesas gerais de instalação e de pessoal ao montar sua franquia, é permitido ao franqueador ampliar sua rede num ritmo mais veloz do que o que lhe seria possível se contasse apenas com recursos próprios para abrir filiais.

Essa maior velocidade na expansão dos pontos de distribuição, possibilitada pela abertura de franquias, consiste então numa eficiente estratégia de conquista de mercado. Se a expansão dos pontos de distribuição fosse através da abertura de filiais isso poderia implicar em custos elevados, fazendo inclusive com que muitos empresários desistissem do desejo de ampliar suas redes. Pode-se então afirmar que, dessa maneira eles estariam perdendo mercado para as empresas que oferecesse produtos ou serviços similares na região onde desejavam instalar as filiais.

Outro benefício para o franqueador é que com a expansão da rede e a conseqüente abertura de novos mercados, a marca passa a

atingir maior número de pessoas, tornando-se mais notória e popular e consolidando mais rapidamente a sua imagem.

O sistema de franchising possibilita ainda ao franqueador contar com menos problemas de natureza trabalhista, uma vez que se os franqueados são juridicamente independentes, a responsabilidade com relação aos empregados que trabalham em uma franquia cabe integralmente ao franqueado que opera esse ponto, o qual deve arcar com todas as obrigações advindas dos vínculos empregatícios firmados.

Contudo, não seria correto afirmar que as vantagens apresentadas são automaticamente usufruídas por qualquer empresário que passe a ofertar franquias.

Normalmente os franqueadores que gozam dessas vantagens preenchem alguns pré-requisitos, como: possuem uma boa equipe de marketing, selecionam cuidadosamente seus franqueados obedecendo critérios, oferecem a esses últimos orientação, apoio e supervisão e mantêm com eles um canal permanente de comunicação.

3.1.2-AO FRANQUEADO

Iniciar em um negócio cuja reputação já foi comprovada com sucesso pelo próprio franqueador, o qual já trabalhou para o fortalecimento de sua marca e reconhecimento popular dos seus produtos ou serviços; é a grande vantagem do franqueado.

Além disso, o franqueado se beneficia também por começar no empreendimento contando com as facilidades de um processo já elaborado quanto a administração do negócio, ou seja, um bom franchisor sempre testa, com uma ou mais unidades próprias, a maneira como vai operar seus negócios para depois ofertar franquias e repassar esse know-how.

Há ainda outra vantagem para o franqueado que se relaciona com a questão da publicidade. A maioria dos franchisors realiza campanhas promocionais e publicitárias dividindo os custos com franchisees.

Essa divisão de custos é muito importante pois, em geral, permite aos franqueados veicular propagandas de efeitos amplos e duradouros que, dificilmente, um empresário teria condições de veicular sozinho ao abrir um negócio próprio devido aos altos custos em que essas propagandas importariam.

Do exposto, pode-se finalmente concluir que o franqueado tem acesso imediato às vantagens competitivas conquistadas pelo franqueador ao longo do tempo.

Todavia, a exemplo da observação feita em relação aos franquadores, seria válido acrescentar que essas vantagens apresentadas nem sempre são automaticamente usufruídas por todos os empresários que venham a adquirir uma franquia.

3.2-PRINCIPAIS DESVANTAGENS

3.2.1-AO FRANQUEADOR

É comum ocorrer, com o passar do tempo, um processo de indisciplina do franqueado para com algumas das obrigações contratadas.

Isso ocorre na medida em que o franchisee (franqueado) aprende cada vez mais a respeito da condução e administração de sua franquia, bem como das características competitivas do seu mercado, criando assim confiança em si próprio e gerando portanto conflitos com o franqueador, principalmente em consequência da pouca flexibilidade oferecida para iniciativas individuais.

Essa indisciplina ocorre, na maioria dos casos, quando o franchisee não possui um comportamento ético. Ela pode tomar uma certa dimensão a ponto de causar danos à imagem da marca, o que refletirá sobremaneira na produção final e no retorno financeiro.

Ao franqueador caberá demonstrar ao franqueado os prejuízos que possivelmente serão gerados por esse último. Se as falhas persistirem, o franchisor terá direito de rescindir o contrato e procurar outro franchisee que possa lhe oferecer melhores resultados. Daí a necessidade do franqueador antes da assinatura do contrato fazer uma análise detalhada do perfil do franqueado.

Finalmente, cita-se como outra desvantagem para o franchisor a redução do controle sobre seus pontos de distribuição. É natural que uma empresa que distribua seus produtos através de uma rede de lojas próprias (filiais) tenha, em princípio, condições de exercer um controle maior sobre suas filiais do que um franqueador teria sobre suas franquias. Todos aqueles que trabalham numa filial são funcionários, estando dessa maneira, subordinados ao cumprimento das ordens do dono da empresa. Ao passo que nas franquias, os franchisees têm muito maior autonomia, uma vez que são jurídica e economicamente independentes.

Essa autonomia dos franqueados leva portanto, a uma redução do controle do franchisor sobre as franquias, dificultando-lhe inclusive tomar conhecimento da situação econômica do franchisee. Salvo casos em que o franqueador solicite periodicamente auditoria em suas franquias.

A boa situação financeira do franqueado é importante para o franchisor pois é um dos fatores que contribui para o bom andamento da franquia e conseqüentemente para manutenção do sucesso da marca.

3.2.2-AO FRANQUEADO

Com todas as regras inerentes a um contrato de franquia, no qual obrigações recíprocas são delimitadas com a finalidade de que a relação de parceria funcione a contento, torna-se claro que haverá uma sensível perda de autonomia do franqueado para administrar sua unidade, pois somente poderá fazê-lo na forma prefixada contratualmente e como já foi dito no capítulo anterior, geralmente os contratos já vêm predeterminados pela franqueadora, cabendo ao franqueado aderi-lo ou não.

Essa situação de restrição de autonomia deve ser considerada por quem pretende assumir a franquia antes do contrato ser assinado.

O candidato a franqueado deve estar ciente de que apesar de ser jurídica e economicamente independente ao adquirir a franquia, ainda assim fica preso à orientação e às imposições do franchisor, justificados pela idéia da transferência de know-how.

Outra desvantagem para o franqueado é o risco associado com a performance do franchisor. Se o franchisor não fornece o devido treinamento e apoio ao franchisee, esse último poderá possivelmente comprometer o sucesso de sua franquia, comprometendo conseqüentemente uma de suas fontes de renda, ou até mesmo sua única fonte de renda.

É necessário portanto, antes da assinatura do contrato, a análise minuciosa do comportamento ético e econômico do franchisor.

A partir da vigência da lei que regulamenta o franchising e a conseqüente obrigatoriedade do franqueador em fornecer uma Circular de Oferta ao interessado em adquirir uma franquia, minimiza-se mais esse risco associado à performance do franchisor.

É válido acrescentar, porém que, em geral, franchisors já estabelecidos, ou seja, que já possuem muitos franchisees em operação, apresentam um risco menor que um franchisor que está ainda iniciando sua oferta de franquias.

Portanto, depreende-se do presente capítulo, que tanto para maximizar as vantagens que o sistema de franchising oferece, como para minimizar as desvantagens, o essencial é que o empresário que deseje ofertar franquias trace anteriormente o perfil do franqueado considerado por ele ideal.

Do mesmo modo, o indivíduo que deseje adquirir uma franquia, deve buscar informações das principais características que um bom franchisor deve possuir.

Feitas essas considerações, ambos deverão partir para uma análise detalhada do perfil dos candidatos que certamente aparecerão.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para enriquecer a análise do sistema de franchising objetivada no presente trabalho, realizou-se um estudo de caso onde foram entrevistadas cinco franquias: uma de indústria (Coca-Cola), duas de produtos (Arezzo e McDonald's), uma de serviço (agência dos Correios) e uma híbrida (Sanauto-Concessionária GM).

Em função das disponibilidades de tempo, custos e técnicas de análises e considerando que o objetivo da pesquisa de campo consiste em análise de caso e não em realizar inferências estatísticas, decidiu-se por uma amostragem intencional, através da qual chegou-se à determinação do número adequado de franquias (cinco) a serem entrevistadas.

A partir da amostra definida, o questionário aplicado continha perguntas que se relacionavam ao porquê da escolha das franquias, ao contrato, aos serviços prestados pelo franqueador e às estratégias de conquista e manutenção de mercado.

As entrevistas ocorreram entre os meses de maio e setembro. As informações foram coletadas diretamente dos proprietários das

franquias Arezzo, McDonald's e agência dos Correios, da diretora de marketing da Coca-Cola e do diretor comercial da Sanauto.

Dado os diferentes ramos das franquias entrevistadas, é muito distinto o perfil apresentado por elas como pode-se observar a seguir.

A franquia de Fortaleza da Coca-Cola consiste, assim como as demais franquias dessa marca, num grande empreendimento, com faturamento mensal de US\$ 12 milhões e empregando atualmente 1.290 funcionários. A Arezzo possui três lojas franquizadas em Fortaleza, as quais somam, juntas, um total de 33 funcionários. Das franquias que comercializam calçados e bolsas, a Arezzo é a que possui o maior número de franquias na cidade.

Já o McDonald's tem duas lojas franquizadas em Fortaleza. O detentor dessas franquias emprega 200 funcionários nos dois estabelecimentos e, em breve, estará abrindo sua terceira franquia. Ressalta-se ainda que a lanchonete McDonald's possui além das unidades franquizadas, uma unidade própria nesta capital, ou seja, um estabelecimento que é administrado pelo franqueador.

A Sanauto possui um total de 73 empregados distribuídos nos departamentos de serviços, peças e veículos novos e na administração.

Finalmente, a franquia dos correios entrevistada consiste numa pequena agência que necessita somente de três funcionários para realizar os serviços impostos pelo franqueador. Porém, vale salientar, que os Correios operam nesta capital com 21 franquias e 21 unidades

próprias pertencentes ao Governo Federal, e que o tamanho das agências franqueadas varia de acordo com as disponibilidades de capital do franqueado e com a área de mercado que ele espera atender.

O Governo Federal passou a ofertar franquias dos Correios objetivando ampliar os serviços para a população sem ter que arcar com os custos de instalação das novas agências que seriam montadas.

Do que foi questionado, as franquias entrevistadas apresentaram algumas respostas semelhantes e outras distintas. No que se refere à escolha das franquias, o Grupo Jereissati, o qual detém atualmente a franquia da Coca-Cola no Ceará, conseguiu adquiri-la devido aos problemas enfrentados pelo franqueador com o franqueado anterior.

Segundo a diretora de marketing do Grupo Jereissati, o antigo detentor da franquia adulterou o produto (refrigerante) fabricando seu próprio concentrado. Esse fato levou a uma queda brusca do consumo de Coca-Cola no Ceará, uma vez que as pessoas perceberam a diferença no sabor do refrigerante e não aprovaram.

O franqueador, observando a imagem de sua marca denegrir-se gradativamente, entrou na justiça com o objetivo de rescindir o contrato e passou a procurar por um novo franqueado.

O Grupo Jereissati interessou-se pela franquia e entrou em contato com a Coca-Cola a qual, por sua vez, investigou primeiramente se ele atendia todos os pré-requisitos para tornar-se franqueado

(análise do comportamento ético e financeiro), para depois conceder-lhe a franquia.

A franquia da Arezzo de Fortaleza foi adquirida motivada por outro fator. A atual detentora da franquia já trabalhava com essa marca em uma loja de sapatos multimarcas de sua propriedade e percebeu que devido à grande procura pelos produtos Arezzo, havia um espaço no mercado a ser preenchido por uma loja que vendesse somente esses produtos. Entrou, portanto, em contato com o franqueador, o qual estava iniciando a expansão dos seus negócios através do franchising, e foi então fechado o contrato.

No caso do proprietário da concessionária da GM (Sanauto), sua franquia foi adquirida no momento em que ele possuía um posto de gasolina e, numa oportunidade socorreu um veículo com o “motor fervendo”. O dono do automóvel era irmão de um inspetor⁴ da GM o qual, gostando do atendimento, convidou o proprietário do posto para um jantar e descobriu, nessa mesma noite, que esse último negociava também com veículos em pequeníssima escala. Nesse contexto, foi oferecida a franquia da GM que, na época, estava interessada em expandir-se e firmar-se no mercado, sendo logo depois fechado o contrato.

O detentor da franquia do McDonald's afirma que optou pelo franchising por esse sistema possibilitar um índice de erro menor do que se ele fosse abrir um negócio próprio. A razão da escolha pela marca

⁴. Inspetor era a denominação da época para gerente distrital de serviço.

McDonald's reside no fato dela ser a primeira do mundo em alimentação e de pertencer ao ramo que ele desejava trabalhar.

Finalmente, o detentor da agência dos Correios afirmou que optou por essa franquia porque já possuía um shopping de pronta-entrega e surgiu a necessidade de ser instalada uma agência dos Correios nesse shopping.

No que diz respeito ao contrato de franchising pôde-se observar que foram apresentadas respostas bastante semelhantes. Todas as empresas entrevistadas afirmaram que o contrato celebrado dá totais garantias ao franqueador, mas que isso não implica que exista uma relação ditatorial entre as partes. Ao contrário, todos os entrevistados mantêm uma excelente relação com seus franqueadores, os quais acatam, inclusive sugestões que possam vir a melhorar o desempenho das vendas.

Como afirmou Adolfo Bichouher (McDonald's): "o contrato com o franqueador é extremamente "leonino"... mas eu tenho que entender que é em defesa da marca dele... apesar disso o franqueador é extremamente parceiro e existe uma certa camaradagem no dia-a-dia principalmente quando há um retorno por parte do franqueado a nível de trabalho e dedicação... O sistema também é muito aberto e para se ter uma idéia, o Big Mac, que é o carro chefe do McDonald's foi bolado por um franqueado".

Afirmações como essa só vêm a demonstrar que a rigidez dos contratos é explicada pela tentativa dos franqueadores em minimizar a possibilidade de algum dano à imagem de sua marca. E que, a independência do franqueado é, como já foi exposto em capítulo anterior,

restringida a levar sugestões para o franqueador, pois o franqueado está limitado pelas imposições feitas através do contrato.

Quanto ao questionamento sobre os serviços prestados pelo franqueador, todos os franqueados entrevistados reafirmaram a boa qualidade destes, os quais consistem em supervisões periódicas no sentido de confirmar se a prestação de serviço e a qualidade dos produtos estão condizentes com o que foi fixado nos contratos. A agência franqueada dos Correios é, das entrevistadas, a única em que são realizadas auditorias por parte do franqueador.

Os franqueados afirmaram ainda que, as periódicas supervisões realizadas constituem uma das estratégias de manutenção de mercado utilizadas pelo franqueador, na medida que visam manter a boa qualidade dos produtos/serviços. Além disso, todos os entrevistados foram unânimes em argumentar que outra maneira dos franqueadores manterem e conquistarem novos mercados é através de investimentos na criação de novos produtos/serviços e em esforços de venda⁵, especialmente a publicidade.

Contudo, a maneira dos entrevistados dividirem os custos de publicidade com seus respectivos franqueadores é muito diferente.

Todos os investimentos em marketing da Coca-Cola são cooperativados, ou seja, 50% é dado pelo franqueado e 50% pelo franqueador. Já a Arczzo paga somente a veiculação da propaganda

⁵ .Constitui-se esforços de venda todas as ações tomadas no sentido de promover o produto, tais como publicidade.

(outdoors, adesivos, vt's, etc.), podendo inclusive escolher o canal de veiculação que deseja.

Os franqueados dos Correios apresentam uma peculiaridade. São, contratualmente, proibidos de elaborarem e veicularem qualquer tipo de propaganda que promova suas agências em particular. É o franqueador quem arca com os custos integrais de publicidade, a qual terá por objetivo passar para a população que há sempre uma agência dos Correios onde se necessita. Desse modo, não está se promovendo uma agência individualmente e sim as agências como um todo.

Tal fato se deve aos serviços prestados pelo franqueador serem de utilidade pública e visarem, portanto, atender a população. Ao contrário dos outros franqueadores, os Correios não investem em marketing com objetivo de aumentar o lucro de seus franqueados.

Portanto, conclui-se que todos os entrevistados estão, de um modo geral, satisfeitos com o retorno que o sistema de franchising está lhes proporcionando. Isso se deve, em parte, à boa relação que eles mantêm com seus franqueadores no sentido de agirem sempre de acordo com o imposto no contrato. Ademais, os mercados desses franqueados entrevistados estão, em certa medida, garantidos por suas ações de expansão dentro da estrutura apresentada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente monografia, procurou-se apresentar uma análise dos múltiplos aspectos que envolvem o franchising.

Inicialmente, tratou-se da origem do sistema de franchising, mostrando que ele surge para combinar interesses do franqueador e do franqueado, onde o primeiro objetiva ampliar seus canais de distribuição e incrementar sua participação no mercado e o segundo almeja utilizar-se de uma marca já conhecida.

Essa troca de interesses determinou que o franchising, pudesse ser, gradativamente, utilizado por diversos ramos tanto da indústria como do comércio. Nesse sentido, o sistema que se origina com a concessão de marcas por parte de empresários que desejam expandir seus pontos de distribuição, evolui para o fornecimento de um esquema completo de organização empresarial⁶ e de uma permanente assistência técnica do franqueador ao franqueado.

Contudo, a aquisição de uma franquia só representará um bom negócio se franqueado e franqueador agirem como parceiros e mantiverem sempre um comportamento ético para garantir a maximização das vantagens que o sistema de franchising oferece.

Finalmente, a pesquisa de campo, representada pela abordagem de cinco franquias de características diferentes mostrou a

⁶.O fornecimento de um esquema de organização empresarial implica na transmissão de políticas de estoques, sistemas computacionais, políticas administrativas, etc.

estreita relação entre franqueados com seus franqueadores no que se refere aos serviços oferecidos por esse último, às estratégias de conquista e manutenção de mercado que são impostas e ao retorno que suas franquias têm lhes proporcionado.

Do que foi exposto, conclui-se que o sistema de franchising apresenta-se como uma importante oportunidade individual de investimento. Além disso, não se pode deixar de citar a relevância desse sistema para a economia brasileira como um todo, visto que atualmente ele já é responsável pela geração de um número considerável de empregos diretos e indiretos, chegando também a representar um percentual significativo do PIB brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ENTREVISTAS REALIZADAS E GRAVADAS PELA AUTORA.

- BICHOUCHER, Adolfo - Depoimento à autora -, Fortaleza, 12.06.96.**
- HOLANDA, Cid - Depoimento à autora -, Fortaleza, 15.08.96 e 03.09.96.**
- MORAIS, Francineide - Depoimento à autora -, Fortaleza, 14.05.96 e 03.09.96.**
- SILVA, Maira - Depoimento à autora -, Fortaleza, 22.05.96.**
- VENTURA FILHO, Edson - Depoimento à autora -, Fortaleza, 23.07.96.**

2. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BULGARELLI, Waldirio. Contratos Mercantis. 8º ed. São Paulo: Atlas,1995.**

- CHERTO, Marcelo. FRANCHISING; Uma Revolução no Marketing, 3ºed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.**
- CHERTO, Marcelo e RIZZO, Marcus. FRANCHISING; Como Comprar Sua Franquia Passo a Passo. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.**
- CHERTO, Marcelo e RIZZO, Marcus. Franchising na Prática. São Paulo: Makron Books, 1994.**
- FONTOURA, Marília. A Lei Vale Mais Que o Fio do Bigode. Revista Exame. V.29, nº6, p.106, mar. 1996.**
- FUNDO investe na área de franquia. Diário do Nordeste, Fortaleza: 18 abr. 1996. p.2. (caderno de economia).**
- INSTITUTO FRANCHISING. Guia de Oportunidades em Franchising, 1996. (relação de 968 diferentes opções de franquias para quem deseja ingressar no mundo dos negócios).**
- MARTINS, Fran. Contratos e Obrigações Comerciais. Rio de Janeiro: Forense, 1990.**
- NEMER, Artur. As Franquias no Brasil. Brazilian People News Magazine. V.5, nº42, p. 33. mai 1996.**

- RIZZO, Marcus. FRANCHISING; Uma Estratégia de Marketing e Distribuição. Brasília: A.B.F, 1987.**
- SCHNEIDER, Alexandre A. et. al. FRANCHISING; da Prática à Teoria. São Paulo: Maltese, 1991 (série desenvolvimento gerencial).**
- SILVA, Ricardo Young. O Melhor Negócio da Década de 90. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. nº17, p.19, jun. 1990. (suplemento especial).**
- SIMÃO FILHO, Adalberto. FRANCHISING; Aspectos Jurídicos e Contratuais. São Paulo: Atlas, 1993.**

ANEXO

QUESTIONÁRIO

A. IDENTIFICAÇÃO DA FRANQUIA

01. Detentora da seguinte marca:
02. Endereço:
03. Telefone:
04. Tipo de produto/serviço vendido:
05. Número de mão-de-obra:

B. INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A FRANQUIA

06. O que o levou a escolher, dentre outras, esta franquia?
07. Como procedeu para entrar em contato e começar a negociar com o franqueador?
08. O contrato com o franqueador é satisfatório? Existe algum ponto que gostaria de mudar? Qual? Por quê?
09. Qual o grau de independência em relação ao franqueador?
10. Quais os serviços oferecidos pelo franqueador? A qualidade destes é satisfatória? Qual a periodicidade?

11. Existe auditoria por parte do franqueador?

12. Quais as estratégias de conquista e manutenção de mercado? São ditadas pelo franqueador?

13. O retorno tem sido o esperado ou o prometido inicialmente?