



1290000911



TCC/UNICAMP R662f

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**INSTITUTO DE ECONOMIA**

**MONOGRAFIA**

**FRANQUIA : UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA  
ECONÔMICA**

**ALUNO : Gaspar Lopes Romão Júnior  
ORIENTADOR : Prof. Dr. Pedro Ramos  
BANCA: Prof. Dra. Maria Carolina A.F. de Souza**

**Campinas, Dezembro de 1994.**

**TCC/UNICAMP  
R662f  
IE/911**

**CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
UNICAMP**

**CEDOC/IE**

## Agradecimentos

Como em tudo na vida, este trabalho se tornou algo muito mais interessante e estimulante pelo fato de ter podido contar com o apoio de algumas pessoas, mesmo quando em certos momentos, a realidade se apresentava de uma forma mais desafiante.

Agradeço à paciência e às valiosíssimas contribuições que me foram dados pelo professor Pedro Ramos e pela professora Maria Carolina. Sem dúvida foram as pessoas certas, que me orientaram no sentido de aprimorar a estrutura e o conteúdo deste trabalho.

Quero, sinceramente, fazer um especial agradecimento à Laura e ao Cícero, que apesar de muito pouco tempo de conhecimento, posso afirmar que são duas pessoas muito especiais, e já grandes amigos, por quem tenho um grande respeito, e cuja amizade é inestimável para mim.

Meu pai e minha mãe, sempre tiveram uma influência muito grande na minha vida no sentido de educar-me e mostrar-me os caminhos para que eu sempre pudesse ter condições de tomar minhas decisões. Por isso, e pelo grande incentivo que sempre me deram, apostando muito em mim, sem cobranças permanentes, gostaria de dedicar esse trabalho à eles. À minha querida irmã, Viviane, e ao meu brilhante irmão, Leonardo, quero agradecer pela paciência que têm demonstrado ao longo destes meus anos de vida.

# ÍNDICE

Página

<b>INTRODUÇÃO</b>	5
<b>CAPÍTULO I - A TEORIA ECONÔMICA E O PROCESSO CONCORRENCIAL CAPITALISTA</b>	11
1.1. A Teoria do Investimento Capitalista	13
1.1.1. As Expectativas do Empresário Como Um Elemento Determinante do Produto e do Nível de Emprego	13
1.1.2. A Eficiência Marginal do Capital	15
1.1.3. O Estado da Expectativa de Longo Prazo	20
1.2. O Processo Concorrencial e as Estratégias Competitivas	25
1.2.1. A Concorrência e o Papel das Inovações nas Economias Capitalistas	26
1.2.2. A Estratégia Concorrencial em Porter	30
1.2.2.1 A Análise Estrutural	30
1.2.2.2. Estratégias Competitivas Genéricas	35
1.2.2.3. Uma Metodologia para Análise da Concorrência	36
<b>CAPÍTULO II - O SISTEMA DE FRANQUIAS</b>	37
2.1. Franquias: Caracterização, Especificidades e Definições	39
2.2. Uma Análise do Sistema	43
2.2.1. A Franquia e a Empresa Franqueadora	43
2.2.2. A Franquia e o Franqueado	48
<b>CAPÍTULO III - UMA INTERPRETAÇÃO ECONÔMICA DO SISTEMA DE FRANCHISEE</b>	53
3.1. A Franquia Como Forma Específica de Investimento	54
3.1.1. Um Investimento Com Retorno Mais Seguro Para o Franqueador	56
3.1.2. Um Investimento Menos Incerto Para o Franqueado	60
3.2. A Franquia Como Uma Prática Inovativa	62
3.2.1. Uma Inovação Para a Empresa	64
3.2.2. Uma Inovação na Constituição de Um Novo Empreendimento	66
3.3. A Franquia Como Uma Estratégia Concorrencial	68
3.3.1. Uma Decisão Estratégica Para Os Franqueadores	69
3.3.2. Uma Estratégia de Constituição de Um Negócio	71

<b>CAPÍTULO IV - O FRANCHISING NO BRASIL</b>	<b>73</b>
4.1. Os Números do Franchising no Brasil	76
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>89</b>

## **- INTRODUÇÃO -**

A constituição de negócios sob a forma do sistema de franquias tem avançado de forma consistente nas últimas décadas, tanto em escala mundial, como a nível nacional. Sobretudo em determinados segmentos, é possível detectar um verdadeiro *boom* expansivo, que está vinculado a diversos conjuntos de fatores. Em primeiro lugar deve-se atentar para as modificações estruturais nas esferas econômica, política e cultural, a nível internacional, que moldaram um novo ambiente extremamente favorável para a criação e expansão de negócios constituídos sob a forma de franquias. Um exemplo é o expressivo aumento da demanda por um leque cada vez maior de serviços por parte das famílias, pelo fato de um lado a mulher estar ocupando cada vez mais um papel relevante no mercado de trabalho - inclusive nos países mais atrasados economicamente - e de outro, pelo retardamento da decisão de constituição de novas famílias, o que fez o contingente de indivíduos solteiros se ampliar relativamente a períodos passados. O efeito disso, foi o de gerar uma demanda por vários tipos de serviços - desde lavanderias automáticas até restaurantes - e portanto de criar e ampliar o mercado que oferta esse tipo de serviços. Outro exemplo evidente relaciona-se às mudanças ao nível de empresas que induziram reformulações administrativas e no processo produtivo, fazendo com que, por exemplo, as firmas passassem a dirigir uma atenção maior às atividades principais que desempenham. Isso fez com que elas começassem a ampliar a demanda por diversos serviços, e até mesmo produtos que pouco ou nada estavam relacionados a sua atividade direta ( cabe destacar, que esse processo, denominado genericamente de “terceirização”, vem ocorrendo, igualmente, por outras motivações ).

Da mesma forma, diversas alterações em termos conjunturais, principalmente no meio econômico, vêm imprimindo um novo impulso á consolidação e ao fantástico crescimento do sistema de franquias, principalmente se forem analisadas paralelamente às características específicas desse sistema. A realidade demonstrou que diversos elementos inerentes ao *franchising*, o tornam extremamente atraente, não somente nos períodos de aquecimento da atividade econômica, mas também naqueles momentos recessivos - em que os investimentos em geral tendem a sofrer um decréscimo. Além disso, no caso particular de economias onde é predominante e agudizado o clima de desconfiança e de incerteza, por razões econômicas ou políticas, o sistema em questão apresenta-se como uma alternativa perfeita para investidores em potencial, justamente por suas características internas, que são analisadas ao longo deste trabalho.

Em 1993<sup>1</sup>, enquanto a recessão fazia o PIB brasileiro diminuir em 0.9%, as cem maiores redes de franquia analisadas pela pesquisa obtiveram um crescimento de 15% em número de lojas no Brasil - um número significativamente elevado para uma economia que vem atravessando um período de contração do nível de atividades. Nos Estados Unidos, as franquias movimentam 758 bilhões de dólares ao ano, e os estabelecimentos desse sistema se multiplicam de uma forma notável, segundo informações obtidas na mesma reportagem.

De certa forma , constatou-se que a crise econômica pela qual o país atravessou ao longo dos últimos anos, serviu como um ambiente propício ao desenvolvimento de novas práticas e técnicas pelas empresa franqueadas,

---

<sup>1</sup> De acordo com a pesquisa realizada pela revista EXAME de 9 de junho de 1993.

tornando as franquias mais adaptáveis à uma situação econômica aparentemente desfavorável. Isso demonstra a grande capacidade do sistema em rever e reformular seus processos produtivos e administrativos<sup>2</sup> Os ganhos obtidos pelo incremento de eficiência capacitou diversas empresas tornarem-se mais competitivas na crise, tornando suas chances de crescimento numa fase posterior de recuperação. Ao mesmo tempo, observa-se que um grande número de empresas que fazem uso do sistema de franquias, por diversos motivos, estão sendo obrigadas a abandonar o mercado, ou readaptar-se às mudanças.

Ainda segundo a pesquisa da EXAME, foram contabilizados 772 empresas que se utilizam do *franchising* como ferramenta para ampliação de seus negócios, atuando em cerca de 125 ramos diferentes. Isso demonstra a grande capacidade das franquias serem utilizadas em diversos setores, muito embora ela não deva ser vista como uma espécie de salvação para negócios que já não vão bem. Antes de tudo, a franquia deve ser vista como um sistema extremamente eficiente, com algum grau de complexidade, onde o senso de parceria é algo vital para um resultado bem sucedido.

Este trabalho irá procurar, na sua essência, desvendar alguns conceitos econômicos que estão por trás da criação e expansão do *franchising*. Na sua estrutura, serão apresentados, inicialmente, as principais idéias de autores da Teoria Econômica, e após o esclarecimento de elementos e do funcionamento do sistema de franquias, será feita uma análise do sistema à luz de alguns conceitos básicos da teoria econômica, particularmente o trinômio risco-

---

<sup>2</sup> Algumas empresas, por exemplo, aproveitaram a necessidade de mudanças imposta pelo momento econômico, e buscaram formas de efetuar reduções em seus custos operacionais, e alterações diversas que visavam um incremento na eficiência como: melhor treinamento de seus funcionários; mudanças no sistema de distribuição; novos critérios para compra de matérias-primas; e melhor administração de seus estoques.



incerteza-expectativas, desenvolvido por Keynes (1990), é de certa forma ilustrativo no sentido de entender as franquias, na medida em que a instituição desse sistema representa uma significativa redução de riscos, tanto para a empresa que opta por concedê-la, como para aquele investidor que pretende ter um novo negócio próprio. Isso é possível porque o franqueador concede o licenciamento de sua marca para um investidor que aplica seus recursos na expansão da empresa, e que poderá deter um maior conhecimento virtual acerca do mercado a ser ocupado. Já para o franqueado, torna-se possível o aproveitamento de inúmeras vantagens, como por exemplo: a obtenção de uma tecnologia já desenvolvida pela empresa franqueadora, acumulada por um determinado período de aprendizado; o treinamento oferecido pelo franqueador; a experiência desenvolvida pela empresa, ao longo dos anos, que permitiu o desenvolvimento de técnicas e práticas rotineiras; o acesso à uma marca consolidada no mercado. Em síntese, pretende-se articular alguns conceitos atribuídos sobretudo à Keynes - em particular no que se relaciona à sua Teoria do Investimento - tais como eficiência marginal do capital e procedimentos que são levados em consideração no cálculo capitalista ( como rotinas, convenções e outros ).

Complementarmente, recorrer-se-á a Schumpeter, outro conhecido autor em Economia, que apresenta as idéias de práticas inovativas e de destruição criadora. A vinculação que se pretende fazer com o *franchising* é a de que este sistema representa uma inovação do ponto de vista de constituição de uma empresa, de organização e gestão administrativa e de estratégia de ocupação de mercado e distribuição de produtos e serviços. Isso significa afirmar que a

franquia é uma nova forma de estratégia concorrencial na economia capitalista, com diversas particularidades<sup>3</sup>, que serão vistas ao longo deste trabalho.

---

<sup>3</sup> Essas particularidades permitem que de um lado, o franquizador expanda seus negócios por mercados que dificilmente se arriscaria - por escassez de informações relevantes ou por falta de capital para ser investido - e receba uma remuneração garantida por isso; de outro lado, o franqueador pode montar seu negócio próprio em que não necessita possuir um conhecimento prévio das práticas que deverá adotar e do produto que deverá desenvolver e aperfeiçoar.

**- CAPÍTULO I -**

**A TEORIA ECONÔMICA  
E O PROCESSO CONCORRENCIAL  
CAPITALISTA**

A pretensão deste capítulo é de uma maneira geral, recuperar alguns conceitos da teoria econômica que , de alguma forma, colaboram para o entendimento da franquia enquanto uma forma eficiente de implantação de um negócio, e um meio adequado para a expansão das atividades de uma empresa visando a ocupação de outros mercados ou a consolidação de sua marca em mercados já ocupados.

Com isso, essa primeira parte preocupa-se, essencialmente em estruturar as idéias de teóricos da Economia, tendo às vezes que buscar alguns conceitos que não estão diretamente relacionados com a constituição da franquia, porém que são imprescindíveis para a adequada compreensão e entendimento dos conceitos relevantes que serão aproveitados posteriormente, para fazer a análise do sistema de *franchising*.

É preciso acrescentar que a escolha particular dos autores neste capítulo resulta, sobretudo, da crença de que suas obras contém elementos que melhor contribuem para o objetivo aqui delineado. Entretanto, isso não se traduz na afirmação de que os seus objetivos centrais de estudo fossem a análise deste caso particular a que me proponho, ou tampouco que sejam os únicos autores possíveis de se utilizar como referencial teórico no sentido da análise das franquias.

É dessa forma que, primeiramente, se recorre a Teoria Geral de Keynes, sobretudo no que tange a sua formulação de uma Teoria do Investimento que, diferentemente de outras teorias simplificadas e dependentes ao extremo de considerações e de hipóteses que propõe a confecção de modelos de equilíbrio. Alguns conceitos introduzidos por Keynes vêm perfeitamente ao

encontro do objetivo deste trabalho - a análise específica da constituição de negócios sob o sistema de franquias - e serão portanto explicitados neste capítulo.

Em seguida, aproveitar-se-á outros fundamentos importantes com os quais Schumpeter contribuiu para a Teoria Econômica, sobretudo naquilo que se refere ao conceito de "processos de destruição criadora" e de "práticas inovativas" com os quais revoluciona e possibilita análises sob diferentes óticas a respeito do processo de concorrência capitalista.

Outro autor importante, para a construção de referencial teórico deste trabalho é Porter, que por meio da elucidação de conceitos e da lógica implícita no processo de formulação de decisões estratégicas de agentes com relevante peso na direção da economia, introduz elementos de importância fundamental para o perfeito entendimento do processo de expansão dos negócios que se utilizam do formato das franquias.

## **1.1. A Teoria Do Investimento Capitalista**

### **1.1.1. As Expectativas do Empresário Como um Elemento Determinante do Produto e do Nível de Emprego**

De acordo com a análise empreendida por Keynes, toda a produção à qual se dedica as atividades de um empresário, se destina a satisfazer as necessidades do consumidor. Contudo, verifica-se a decorrência de um lapso de tempo entre o momento em que o produtor assume seus custos referentes à

produção dos bens, e sua venda para o consumidor final. Dada essa conjuntura, o empresário deve procurar fazer as melhores previsões possíveis sobre o montante ao qual os consumidores estarão dispostos a pagar-lhe no momento em os bens submetidos ao processo produtivo estiverem ao alcance deles. O fato de não dispor de outras alternativas que melhor supere os entraves a decisão, impostos pelo tempo necessário ao processo de produção, faz com que o produtor opte por guiar-se pelas previsões.

Fica simples entender, portanto, que os agentes econômicos são obrigados a tomar decisões com base em expectativas sobre o futuro, formadas em condições de incerteza. A partir daí, é possível diferenciar dois grandes grupos de expectativas das quais dependem as decisões da atividade econômica. O primeiro - denominado de expectativas de curto prazo - , relativo ao preço que o fabricante pode esperar conseguir pela sua produção acabada ( entendida como estando pronta para o uso e venda a outro ) no momento em que se compromete a iniciar o processo de produção. O segundo tipo de expectativas - as de longo prazo - referente aquilo que o empresário pode esperar ganhar sob a forma de rendimentos posteriores na hipótese de adquirir produtos acabados visando adicioná-los a seu equipamento de capital. Diante disso, é possível afirmar que essas diversas expectativas determinam o volume de emprego oferecido pelas empresas. Com isso, os resultados passados ( ou efetivamente realizados ) da fabricação e venda da produção, só terão efeito decisivo sobre o emprego à medida em que colaborem para modificar as expectativas subsequentes. Assim sendo, uma alteração nas expectativas somente produzirá efeito após decorrido um período de tempo considerável.

De acordo com Keynes, o curso real dos fatos é ainda mais complexo haja visto que o estado de expectativas está sujeito à variações constantes, aparecendo uma nova antes que a anterior haja produzido todo o seu efeito, gerando um mecanismo econômico em que numerosas atividades e decisões se sobrepõem.

No caso particular das decisões que envolvem a formulação de expectativas referentes ao longo prazo, pode-se dizer que o investidor não detém o poder de rever suas decisões a curto intervalos de tempo, à luz dos resultados realizados, pois estas estão sujeitas a revisões imprevistas. Logo, o fator das expectativas correntes a longo prazo não pode sequer aproximadamente ser eliminado ou substituído pelos resultados realizados.

### **1.1.2. A Eficiência Marginal do Capital**

Conforme a conceituação elaborada por Keynes, deve-se considerar investimento a adição líquida a toda espécie de equipamento de capital após a dedução das variações no valor dos equipamentos de capital velhos que entram no cálculo da renda líquida. Portanto, inclui-se, no investimento, o aumento do equipamento de capital, quer ele consista em capital fixo, capital circulante ou capital líquido.

A partir do momento em que um indivíduo obtém um investimento ou um bem de capital, ele adquire o direito ao fluxo de rendas futuras que espera obter da venda de seus produtos, enquanto durar esse capital, feita a dedução das despesas correntes necessárias à obtenção do produto. Portanto, às anuidades

denomina-se renda esperada do investimento. Em contraposição a ela temos o preço de oferta do bem de capital, que ao invés de ser o preço ao qual se pode comprar efetivamente no momento, é o preço que bastaria exatamente para induzir um fabricante a produzir uma nova unidade suplementar desse capital.

Keynes denomina a relação entre a renda esperada de um bem de capital e seu preço de oferta ou custo de reposição, isto é, a relação entre a renda esperada de uma unidade adicional daquele tipo de capital e seu custo de produção, de eficiência marginal do capital, que corresponde, portanto, à taxa de desconto que tornaria o valor presente do fluxo de anuidades das rendas esperadas desse capital durante toda a sua existência, exatamente igual a seu preço de oferta. Tendo em consideração essa definição, fica implícito que a eficiência marginal do capital, compreendida em termos da expectativa da renda e do preço de oferta corrente do bem de capital depende da taxa de retorno que se espera obter do dinheiro investido num bem recentemente produzido, e não o resultado histórico obtido por um investimento em relação a seu custo original.

Tem-se, então, a seguinte relação : quando o investimento em um certo tipo de capital eleva-se durante um certo período, a eficiência marginal dele diminui, em parte porque a renda prospectiva baixa conforme suba a oferta dele, e em parte porque a pressão sobre as fábricas produtoras causa uma elevação do seu preço de oferta. A partir de então, é viável construir a curva de demanda por investimento, ou curva da eficiência marginal do capital, tendo em consideração que, é possível traçar uma para cada tipo de capital. Inicia-se a partir da definição de uma escala que mostre a proporção em que deve



aumentar o investimento nesse capital durante o período para que a sua eficiência marginal baixe para determinado nível. Logo depois, agrega-se essas escalas de todos os diferentes tipos de capital para obter outra escala que relacione a taxa de investimento agregado com a correspondente eficiência marginal do capital em geral que aquela taxa de investimento estabelecer. Assim sendo, a taxa efetiva de investimento corrente tende a aumentar até o ponto em que não haja mais nenhuma classe de bem de capital cuja eficiência marginal exceda a taxa de juros corrente. Ou seja, o investimento oscilará até, aquele ponto da curva de demanda de investimento em que a eficiência marginal do capital em geral, iguale a taxa de juros do mercado.

Conclui-se, a partir do que foi exposto, que o incentivo para o investimento depende em parte da curva de demanda por investimento, e em parte da taxa de juros. Logo, a eficiência marginal do capital depende também da renda esperada do capital e não apenas da sua renda corrente, o que infere uma importância maior às expectativas de modificação no custo prospectivo de produção, cuja alteração influencia o cálculo da eficiência marginal do capital no presente.

Tendo em vista que a expectativa de uma baixa no valor da moeda influi sobre o volume de produção no presente, pode-se concluir que a expectativa de uma baixa no valor da moeda estimula o investimento ( e o emprego ) porque eleva a curva da eficiência marginal do capital ( isto é, a escala da demanda de investimento ), enquanto que a expectativa de uma alta no valor da moeda produz um efeito depressivo porque reduz a escala da eficiência marginal do capital. Torna-se então verdadeira, a afirmação de que os preços dos bens existentes sempre se ajustarão às mudanças nas expectativas concernentes ao

valor esperado da moeda. A importância de tais mudanças nas expectativas reside nos seus efeitos sobre a rapidez de se produzir novos bens através da sua relação sobre a eficiência marginal do capital, pois a expectativa da elevação dos preços tem um efeito estimulante não porque faça subir a taxa de juros, mas porque eleva a eficiência marginal do capital ( se a taxa de juros subisse *pari passu* com a eficiência marginal do capital, a expectativa da alta dos preços não teria efeitos estimulantes ). Do mesmo modo, a expectativa de uma queda futura na taxa de juros tem por efeito baixar a escala da eficiência marginal do capital, pois significa que a produção resultante do equipamento criado hoje tem de competir com a produção proveniente de equipamentos a que bastar uma retribuição menor. Portanto, o fato de que existe uma considerável dependência entre a eficiência marginal do capital e variações na expectativa, torna a eficiência marginal do capital sujeita a certas flutuações violentas, tendo isso um impacto relevante na conformação dos ciclos econômicos.

Assim, o conceito keynesiano de escala da eficiência marginal do capital , de fundamental relevância por ser através dele ( muito mais do que pela taxa de juros ) que a expectativa do futuro influi sobre o presente, por intermédio do preço de demanda por equipamento durável.

É necessário distinguir dois tipos de risco que têm como propriedade afetar o volume de investimento decidido pelo capitalista. O primeiro , o risco do empresário ( ou do tomador do empréstimo ), que origina-se das dúvidas dele quanto à probabilidade de conseguir, realmente, a retribuição que espera - equivalendo, assim, a um custo real para o empresário. O outro tipo refere-se ao risco do prestador, e ocorre quando existe um sistema de concessão de

empréstimos ( crédito ) em que é possível detectar algum meio para fugir ao cumprimento da obrigação ou é possível haver uma insuficiência da margem de segurança - correspondendo a uma adição ao custo do investimento, na medida em que ele não existiria caso quem emprestasse e quem tomasse fossem a mesma pessoa. Devido a esse fato, na hipótese de uma empresa ser arriscada, a pessoa que toma emprestado necessitar de uma margem mais ampla entre a sua expectativa quanto ao retorno e a taxa de juros à qual lhe parece vantajoso contrair a dívida, ao passo que a mesma razão levar a pessoa que empresta a exigir uma margem maior entre a sua remuneração a taxa de juros que basta para induzi-lo a emprestar.

### **1.1.3. O Estado da Expectativa Longo Prazo**

Procurando elaborar uma síntese das principais idéias que foram formuladas até presente momento, tem-se que o volume de investimento depende fundamentalmente da relação entre a taxa de juros e a curva de eficiência marginal do capital correspondente aos diferentes volumes de investimento corrente, ao passo que a eficiência marginal do capital depende da relação entre o preço de oferta de um ativo de capital e sua renda esperada.

As considerações sobre as quais se baseiam as expectativas de rendas esperadas são, de um lado fatos existentes que se pode supor sejam conhecidos com um nível maior ou menor de certeza - dentre os quais é possível citar o volume existente dos vários tipos de bens de capital e os ativos de capital em geral, além da intensidade da procura atual dos consumidores no tocante a artigos que requerem uma assistência maior de capital. De outro lado, são

afetadas por eventos futuros que podem ser previstos com um grau de confiança mais ou menos acurado - dentre os quais se destacam as mudanças do tipo e quantidade do estoque dos bens de capital e as preferências dos consumidores, a intensidade da procura efetiva nos diversos períodos da vida do investimento, que conjuntamente conformam o estado das expectativas psicológicas de longo prazo.

Haja vista a necessidade de operacionalizar decisões de diferentes tipos, deve ser considerado mais sensato atribuir maior importância não àqueles tópicos incertos, mas àqueles fatos que merecem confiança, mesmo se sua relevância for menos crucial para os resultados esperados do que outros fatos. Diante disso, os fatos atuais assumem uma certa importância para a formação de expectativas de longo prazo, podendo-se, assim, considerar a situação atual e depois projetá-la no futuro, alterando algum condicionante na medida em que se espere motivos para tal. Esse raciocínio torna-se relevante na medida em que se verifica que o estado das expectativas correspondentes ao longo prazo, que depende do prognóstico mais provável que possamos formular e da confiança com a qual fazemos esse prognóstico, é base para as decisões que devem ser tomadas. Portanto, o estado de confiança em algum evento ou situação particular no futuro merece uma atenção considerável, pois a sua relevância aos problemas econômicos decorre da considerável influência que exerce sobre a curva de eficiência marginal do capital ( que é idêntica à curva de demanda de investimentos ).

De acordo com o que é exposto por Keynes no capítulo 12 de sua obra intitulada *"A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda"*, as conclusões possíveis determinadas por um certo estado de confiança devem fundamentar-

se na observação prática dos mercados e da psicologia dos negócios. Keynes complementa essa afirmação ressaltando a importância do fato de existir uma extrema precariedade da base de conhecimento sobre o qual se tem que fazer os cálculos das rendas esperadas, devido a constatação de que o conhecimento dos fatores que regularão a renda de um investimento no futuro, limitado ou desprezível. Isso faz com que o cálculo realizado nessas bases não leve efetivamente a nenhum lugar ou então impede aqueles que efetuam o cálculo de ter uma conduta que influencie, de fato, o mercado.

Keynes recorda que no passado, era comum que as empresas fossem confundidas com a figura de seus fundadores ( ou seus amigos ou sócios ). Naquele tempo, o investimento dependia de indivíduos com temperamento entusiástico e impulsos construtivos, que não se baseavam nos cálculos precisos de lucros prováveis. O sucesso de um negócio estava bastante vinculado ao temperamento, aptidão e habilidade do empreendedor, considerando que os resultados médios da indústria eram desconhecidos. A separação entre a propriedade e a gestão do negócio, conjuntamente com o desenvolvimento dos mercados financeiros organizados, surge um novo fator que facilita o investimento, e que às vezes contribui para agravar a instabilidade do sistema. O fato apontado por Keynes é que as Bolsas de Valores reavaliam diariamente os investimentos, e estas reavaliações proporcionam a oportunidade freqüente a cada indivíduo de rever suas aplicações. Embora as reavaliações nas Bolsas se destinem a facilitar a transferência de investimentos já realizados entre indivíduos, elas exercem inevitavelmente uma influência decisiva sobre o montante do investimento corrente, porque não há sentido em criar uma empresa nova a um custo maior quando se pode adquirir uma similar já existente por um preço menor. Keynes observa, ainda, que certas categorias

de investimento são reguladas pela expectativa média dos que negociam na Bolsa de Valores ( e no mercado financeiro em geral).

A utilização da convenção como método de avaliação dos investimentos existentes, consiste em se supor que a situação existente dos negócios continua por tempo indefinido, a não ser que se tenha razões concretas para esperar uma alteração no quadro. Isso, por outro lado, não se traduz em acreditar na simples duração indefinida do estado presente, pois pela experiência isso é improvável. O método convencional de cálculo é compatível com um considerável grau de continuidade e estabilidade nos negócios enquanto se puder confiar na continuação do raciocínio. Assim sendo, caso existam mercados organizados de investimento, e desde que possamos confiar na continuação do argumento, o investidor pode encorajar-se com a idéia de que não corre outro risco senão aquele de uma variação efetiva nas condições do futuro imediato, sobre cuja probabilidade pode tentar formar uma opinião pessoal. Logo, o investimento torna-se razoavelmente seguro para o investidor individual em períodos curtos, e por conseqüência, para a sucessão de tais períodos, por mais numerosos que sejam, desde que ele possa confiar razoavelmente na validade do raciocínio e, portanto, tenha a oportunidade de rever suas decisões e modificar o investimento antes que haja tempo suficiente para que ocorram grandes alterações. Entretanto, o investidor profissional sente-se forçado a estar alerta para antecipar as variações iminentes nas notícias ou na atmosfera que conforme demonstra a experiência, são as que exercem maior influência sobre a psicologia coletiva do mercado. De uma forma geral, a realidade é que a necessidade de sucessos imediatos, faz com

que os empresários busquem os meios ao seu alcance, tendo em vista derrotar as forças do tempo e a ignorância sobre o futuro.

De acordo com a conceituação de Keynes, o termo especulação deve ser compreendido como a atividade que consiste em prever a psicologia do mercado, enquanto a denominação empreendimento refere-se à atividade que consiste em buscar prever a renda provável dos bens durante toda a sua existência. É preciso alertar para o fato que não se pode dizer que a especulação sempre prevaleça sobre o empreendimento, embora a medida que progride a organização dos mercados de investimento, o risco de um predomínio da especulação aumenta.

A instabilidade econômica encontra outra causa - além da especulação - inerente à natureza humana, no fato de que o otimismo espontâneo, parcela relevante no resultado das atividades. Por meio do seu entusiasmo ou instinto - que são fatores altamente subjetivos e dinâmicos - o empreendedor procura convencer-se de suas decisões e atitudes e afirmar o seu propósito, fazendo com isso que no momento em que acalme o seu entusiasmo e vacile o seu otimismo, ele fique na total dependência das previsões matemáticas.

Dados esses condicionantes, não apenas as crises e as depressões têm a sua intensidade agravada, como também a prosperidade econômica depende excessivamente de um clima político e social que satisfaça ao tipo médio do homem de negócios. No momento em que um temor deprime a empresa - não apenas em consequência de previsões ou manobras - isso deve ser entendido como o simples resultado de um transtorno do delicado equilíbrio do otimismo espontâneo, embora seja incorreto concluir que tudo depende de ondas de psicologia irracional. O fato é que as decisões humanas que envolvem o futuro,

sejam elas pessoais, políticas ou econômicas ( e nesta inclui-se a de investimento ) não podem depender da estrita expectativa matemática uma vez que as bases para a realização desses cálculos não existem, e o nosso impulso inato para a atividade , que faz girar as engrenagens, sendo que a nossa inteligência faz o melhor possível para escolher o melhor que pode haver dentre as alternativas, calculando sempre que possível, mas retraindo-se muitas vezes diante do capricho, sentimento ou azar.

Levando em conta o alto grau de incerteza e desconhecimento acerca do futuro, foram formulados outros mecanismos que tendem a atenuar a ignorância referente as decisões de longo prazo. Um deles é o estabelecimento de contratos a longo prazo, onde o risco é transferido ou repartido entre os envolvidos. Uma outra possibilidade advém da criação de empresas de serviços públicos onde grande proporção da renda provável está praticamente garantida pelos privilégios de monopólio e pelo direito de aumentar as tarifas na medida necessária para manter uma margem estipulada.

Entretanto, é preciso recordar que apesar de ser importante a influência das mudanças a curto prazo no estado das expectativas a longo prazo, a taxa de juros exerce, em circunstâncias normais, grande influência, embora não decisiva, sobre o fluxo de investimentos. Somente a experiência pode mostrar até que ponto a administração da taxa de juros , capaz de estimular continuamente um fluxo de investimentos adequado.

Em síntese, o desenvolvimento temporal envolve o conceito de incerteza que refere-se às possibilidades não quantificáveis probabilisticamente de



processos cujos resultados futuros não predeterminados, são múltiplos. A não possibilidade de cálculo probabilístico decorre do fato de que cada decisão crucial tomada ao longo do processo, altera irrevogavelmente o cenário em questão. A decisão crucial, sob o ponto de vista do agente econômico implica na destruição do contexto em que é tomada e em irreversibilidade. Não é difícil chegar à conclusão de que o futuro não está pré-determinado, pois depende de ações e decisões a serem tomadas no presente, baseadas em comportamentos divergentes, resultado de previsões não coincidentes e que não são conhecidas por todos os agentes.

## **1.2. O Processo Concorrencial e as Estratégias Competitivas**

A partir do século passado, diversos autores que buscam elaborar uma análise mais aprofundada acerca do processo evolutivo da Economia Capitalista, têm dedicado uma especial atenção à questão da influência da concorrência nesse processo. Marx ao longo de sua obra intitulada “*O Capital*”, identifica no processo concorrencial capitalista, a luta constante das empresas em buscarem e ocuparem mercados, tendo para isso, que criar novas formas de enfrentar seus concorrentes.

Outro autor que coloca de uma maneira diferente a importância da concorrência - e das formas que ela assume - para a Economia Capitalista, foi Schumpeter, cujas principais idéias - tais como a de práticas inovativas e de destruição criadora - serão analisadas a seguir.

### 1.2.1. A Concorrência e o Papel das Inovações nas Economias Capitalistas

A partir da leitura de Shumpeter, podemos identificar um nítido contraste entre a vida econômica do ponto de vista do fluxo circular, que corre essencialmente pelos mesmos canais ano após ano sem alterações significativas, e o contexto onde as inovações se fazem presentes e, portanto, a vida econômica experimenta algumas modificações que não aparecem continuamente e que não podem ser compreendidas por nenhuma análise do fluxo circular, embora sejam puramente econômicas. É relevante apontar que a análise estática não é apenas incapaz de prever as consequências das mudanças descontínuas na maneira tradicional de fazer as coisas, mas tampouco pode explicar a ocorrência de revoluções produtivas nem fenômenos que as acompanham. Mudança revolucionária é o problema do desenvolvimento econômico num sentido estrito e formal.

O desenvolvimento econômico relaciona-se, portanto somente com as mudanças da vida econômica que não lhe forem impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa. Caso se conclua que não há tais mudanças emergindo na própria esfera econômica, e que o fenômeno que chamamos de desenvolvimento é na prática baseado no fato de que os dados mudam e que a economia se adapta continuamente a eles, diz-se que não há nenhum desenvolvimento. O desenvolvimento econômico, de acordo com Schumpeter, não é um fenômeno a ser explicado economicamente, mas a economia sem desenvolvimento é arrastada pelas mudanças do Mundo a sua volta e as causas e, portanto, a explicação do desenvolvimento devem ser procuradas fora do grupo de fatos que são descritos pela teoria econômica. Esse fenômeno distingue-se, ainda pelo fato de não ser um mero crescimento

da economia demonstrado pelo crescimento da população e riqueza, pois isso não suscita nenhum fenômeno qualitativamente novo, mas apenas processos de adaptação da mesma espécie que as mudanças nos dados naturais.

Do exposto infere-se que todo processo concreto de desenvolvimento repousa sobre o precedente e cria os pré-requisitos para o seguinte. Com isso, a forma de desenvolvimento é alterada e as coisas se desenrolarão de modo diferente do que o teriam feito se cada fase concreta de desenvolvimento tivesse sido primeiro compelida a criar suas próprias condições. Quando se refere a desenvolvimento, portanto, estamos indo à essência da diferença entre a análise estática e dinâmica, uma vez que se trata de um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. E a mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, uma perturbação do equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Essas mudanças no canal do fluxo circular e essas alterações do centro do equilíbrio aparecem na esfera da vida industrial e comercial, e não na esfera das necessidades dos consumidores de produtos finais.

As inovações no sistema econômico não aparecem, em geral, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Isso porque é o produtor quem, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário, a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham a hábito de usar.

De acordo com Schumpeter, produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance. Assim, produzir outras coisas, ou as mesmas coisas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças. Na medida em que as "novas combinações" podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas, há certamente mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo, nem desenvolvimento. Na medida em que não for este o caso, e em que as novas combinações aparecerem descontinuamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento, que é a realização de novas combinações.

Os casos seguintes, caracterizam o conceito de novas combinações. Em primeiro lugar, a introdução de um novo bem - com o qual os consumidores ainda não estiverem familiarizados - ou de uma nova qualidade de bem. Uma segunda situação é a introdução de um novo método de produção, que ainda não tenha sido testado pela experiência no próprio ramo, que de algum modo precisa ser baseada numa descoberta científica nova, e pode constituir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. O terceiro caso vincula-se a abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria não tenha entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não. Em quarto lugar, Schumpeter aponta a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semi-manufaturados, independentemente de já ter existido antes. Finalmente, uma outra possibilidade é o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Pode-se enumerar dois elementos essenciais para os fenômenos inerentes a realização dessas combinações novas e a compreensão dos fenômenos envolvidos. Primeiro, não é essencial - embora possa ocorrer - que as combinações novas sejam realizadas pelas mesmas pessoas que controlam o processo produtivo ou comercial a ser deslocado pelo novo. Verifica-se que, via de regra, as combinações estão corporificadas em empresas novas que geralmente não surgem das antigas, mas começam a produzir a seu lado. Numa economia de concorrência, na qual combinações novas signifiquem a eliminação das antigas pela concorrência, a descontinuidade explica, por um lado, o processo pelo qual indivíduos e famílias ascendem e decaem econômica e socialmente. Em segundo lugar, não devemos nunca supor que a realização de combinações novas tem lugar pelo emprego de meios de produção que por acaso estejam sem ser usados. Na prática, a existência de trabalhadores desempregados, matérias-primas não vendidas, capacidade produtiva não utilizada e uma circunstância que certamente contribui como condição favorável e mesmo como incentivo para o surgimento de combinações novas, mas deve ser visto apenas como consequência de eventos não-econômicos. Como regra, a nova combinação deve retirar os meios de produção necessários de algumas combinações antigas - significando, portanto, o simples emprego diferente da oferta dos meios produtivos existentes no sistema econômico.

## **1.2.2. A Estratégia Concorrencial de Porter**

### **1.2.2.1 A análise estrutural**

A essência da elaboração de uma estratégia competitiva é relacionar uma firma ao seu meio ambiente, embora este seja muito amplo, abrangendo forças sociais e econômicas. Mesmo assim, o aspecto principal do meio ambiente de uma empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que conjuntamente determinam o potencial de lucro final na indústria - medido em termos de retorno a longo prazo do capital investido. De uma forma genérica, as cinco forças são: a ameaça de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de negociação dos compradores e por último, a intensidade da rivalidade entre as empresas existentes. O importante é salientar que a meta estratégica competitiva para uma firma em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou pelo menos influenciá-las em seu favor. Diante disso, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar e adquirir os conhecimentos e informações em maior profundidade e analisar as fontes de cada força.

Porter adota a seguinte definição: uma indústria é o agrupamento de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre

si. Sabemos que o processo concorrencial em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido no sentido da taxa competitiva básica de retorno. Essa taxa equivale, segundo Porter, aproximadamente ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo ajustados para mais pelo risco de perda de capital. Assim, os investidores não vão tolerar retornos abaixo dessa taxa a longo prazo em virtude de sua alternativa de investimento em outras indústrias, e as empresas com rentabilidade insistentemente inferior a este retorno decidirão por abandonar o negócio. A presença de taxas de retornos mais elevadas serve para estimular o influxo de capital em uma indústria por novas entradas ou por investimento adicional dos concorrentes já existentes. Assim, o conjunto das forças competitivas em uma indústria, define até que ponto este influxo de investimento ocorre e direciona o retorno para o nível da taxa do mercado livre e a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média.

As cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada simplesmente aos participantes estabelecidos. A estrutura básica em uma indústria deve ser distinguida dos muitos fatores a curto prazo que podem afetar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória. Por exemplo, flutuações nas condições econômicas no decorrer do ciclo econômico influenciam a rentabilidade de curto prazo de quase todas as empresas em muitas indústrias, assim como as faltas de materiais e as oscilações na demanda.

A ameaça de entrada se traduz naquelas empresas que entram para uma indústria levando nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e

frequentemente recursos substanciais, resultando em queda dos preços, inflação nos custos e redução da rentabilidade. Entretanto, a ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Porter identifica sete fontes principais de barreiras de entrada, bastante conhecidos dos economistas: as economias de escala; a diferenciação do produto; as necessidades de capital; os custos de mudança; o acesso aos canais de distribuição; as desvantagens de custo independentes de escala e a política governamental. Outros elementos influenciarão, da mesma forma a ameaça de entrada: as expectativas de retaliação; o preço de entrada dissuasivo; e a experiência das empresas.

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma de disputa por posições, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, fazendo com que os movimentos competitivos tenham efeitos notáveis nos concorrentes (ação e reação), evidenciando que as empresas são mutuamente dependentes. Porter aponta alguns interessantes fatores conjunturais que interagem de tal forma a produzir a rivalidade entre as empresas, em maior ou menor grau. São eles: a existência de concorrentes numerosos ou bem equilibrados; o crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; a ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas. Os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva podem mudar, e de fato isso acontece. Por exemplo, a



alteração no crescimento da indústria que vem com a sua maturidade. A medida que uma indústria amadurece, seu índice de crescimento declina, resultando em rivalidade intensificada, redução nos lucros e até em uma convulsão.

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos, pois estes últimos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar o seu lucro.

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, negociando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns com os outros. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com os seus negócios totais.

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os seus preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços fornecidos. Isso pode fazer com que consigam sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

A partir do diagnóstico das forças que afetam a concorrência e de suas causas básicas, a empresa está em condições de traçar a sua estratégia competitiva efetiva, e assumir uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. Isto compreende uma série de abordagens possíveis. A primeira é a do posicionamento, que toma a estrutura da indústria como dada e ajusta os pontos fortes e fracos da empresa a essa estrutura. A estratégia refere-se a construção de defesas contra

as forças competitivas ou a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas. Outra opção é a companhia delinear uma estratégia que assume a ofensiva, onde se busca algo mais do que simplesmente enfrentar as forças: visa alterar as suas causas ( inovações em marketing podem acentuar a identificação da marca ou mesmo diferenciar o produto; investimentos de capital em grandes instalações ou a integração vertical afetam as barreiras de entrada ). A terceira estratégia é a de explorar a mudança nas fontes estruturais de concorrência, fruto da tendência à evolução da indústria. Finalmente, existe ainda a possibilidade da estratégia de diversificação.

#### **1.2.2.2. Estratégias competitivas genéricas**

É possível identificar três estratégias genéricas internamente consistentes ( usáveis isoladamente ou de forma combinada ) para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria: a de liderança, a de diferenciação e a de enfoque.

A estratégia de liderança no custo total exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas e publicidade. A intensa atenção administrativa ao controle dos custos , fundamental, e o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade e assistência não possam ser desprezadas. Uma posição de baixo custo produz retornos acima da média, e é uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, contra os fornecedores e compradores ( devido a uma maior flexibilidade de negociação ). Atingir uma

posição de custo total baixo exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como o acesso favorável às matérias-primas . Pode exigir também o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume. Essa estratégia pode exigir investimentos pesados de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo.

A estratégia de diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa envolve a criação de algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Porter identifica alguns métodos e formas que a diferenciação pode assumir: o projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; e outras dimensões. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores a marca e à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. Atingir a diferenciação pode, às vezes tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado, pois geralmente requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado.

A estratégia de enfoque dirige suas atenções a um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, podendo assumir diversas formas visando atender muito bem um alvo determinado, e repousando na premissa de que a empresa é capaz de atender

seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de uma forma mais ampla. Assim, atinge-se a diferenciação por melhor satisfazer as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

### **1.2.2.3. Uma metodologia para a análise da concorrência**

Deve-se ter claro que a estratégia competitiva definida pela firma envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que a distingue de seus concorrentes, tornando, com isso, de suma importância a análise da concorrência. O objetivo dessa análise fundamenta-se no desenvolvimento do perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir adotar, a resposta provável de cada concorrente ao conjunto de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações no setor.

Finalmente, Porter identifica quatro componentes diagnósticos para uma análise da concorrência, que são: as metas futuras ( em todos os níveis da administração em várias dimensões ); a estratégia em curso ( de que forma o negócio está competindo no momento ); hipóteses ( sobre a empresa e sobre a indústria ); e capacidades( tanto os pontos fortes como os pontos fracos).

## **- CAPÍTULO II -**

### **O SISTEMA DE FRANQUIAS**

À medida em que se inicia o processo de conhecimento do sistema conhecido como *franchising*, algumas questões básicas e aparentemente ingênuas se colocam de forma a tornar o aprofundamento no assunto algo inevitável. Motivado por algumas dessas questões e pelo fato de tratar-se de uma matéria relativamente pouco explorada - se comparada com a importância crescente que vem assumindo, ao longo dos últimos anos, para diversas economias nacionais a nível dos principais agregados macroeconômicos ( como o nível de emprego, o montante de investimentos e a proporção em relação ao Produto Interno Bruto ) - decidi-me mergulhar no assunto nos últimos meses, sendo que o retorno até o momento tem servido somente para aguçar a minha curiosidade e buscar cada vez mais informações e dados a respeito.

O presente capítulo propõe-se a elucidar algumas questões simples envolvidas no sistema de franquias, bem como colocar outras que serão respondidas balizadas pelas referências teóricas colocadas no capítulo anterior. É fundamental esclarecer que o esforço de comparação entre esse sistema e as contribuições teóricas desses autores só é possível por se tratarem de teorias de caráter geral, e portanto não específico.

O que é o sistema de franquias? Em que casos ele pode ser introduzido, e onde apresenta maiores vantagens? Quais os prováveis benefícios que a empresa que concede a franquia e o indivíduo que requisita a concessão da franquia podem vir a conseguir por escolher esse sistema? Em que setores é possível a adequação a esse sistema, e quais as características daqueles setores que possuem, inerentemente, um maior dinamismo interno? Até que ponto o *franchising* deve ser visto como uma estratégia específica de atuação no mercado, pelas duas partes envolvidas neste negócio? Quais os direitos e

deveres que assumem o franqueador e o franqueado ao assinarem o contrato? Essas são apenas algumas perguntas iniciais para se perceber a que profundidade esse assunto pode ser levado, e é exatamente esse o propósito deste capítulo, ou seja, esclarecer alguns conceitos elementares, bem como fundamentar a dinâmica intrínseca a esse negócio, tendo o embasamento teórico nos autores do primeiro capítulo.

## **2.1. Franquias: Caracterização, Especificidades e Definições**

O sistema de franquia pode ser entendido como um método de colaboração entre uma empresa franqueadora - aquela que concede o direito de exploração das técnicas, da marca ou do acesso a mercadorias e serviços de uma forma exclusiva - e uma ou várias empresas franqueadas. Essa colaboração tem por objetivo um crescimento, de forma acelerada, das empresas envolvidas, por meio da ação comum e conjunta dos homens e dos capitais, com o respeito da respectiva independência, conforme os acordos de exclusividade recíproca que estão estabelecidos sob a forma do contrato jurídico. Uma definição complementar contempla outros aspectos desse sistema: trata-se de um método de colaboração entre parceiros, que implica para o franqueador criar um procedimento previamente testado em sua empresa antes de ser transmitido ao franqueado. Paralelamente a isso, o franqueador deve possuir direitos sobre uma marca industrial, comercial, de prestação de serviços concedido ao franqueado. O franqueador propõe-se a colocar à disposição do franqueado, mediante uma remuneração previamente estabelecida, o seu *know-how* ou experiência desenvolvidos ao longo de sua

atuação anterior no mercado. Deverá, igualmente, fornecer um pacote original e específico de produtos ou serviços.

É fundamental distinguir o *franchising* das tradicionais redes de revenda, do sistema de sucursais ou redes de distribuição com fundos próprios, e até mesmo das redes exclusivas de concessionária, pelo fato de constituírem formas de negócios com características distintas, sobretudo no que tange as possibilidades de uma interação dinâmica entre as duas partes, que permite a contínua modificação e diferenciação dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores, dependendo do espírito empreendedor e criativo dos empresários envolvidos. Acrescenta-se a isso a questão da cessão de experiência acumulada sob a forma de rotinas tecnológicas e organizacionais e o fato de que ambas as partes nesse sistema detém obrigações e direitos, embora tenham alguma independência e autonomia - limitados somente pelas cláusulas contratuais pré-definidas - e conclui-se que a franquia definitivamente não deve ser equiparada aquelas outras formas organizacionais de gestão de um negócio.

De acordo com a definição proposta por Marcelo Cherto, um consultor especializado em *franchising*, esse sistema corresponde a um método e a um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente ele se implementa por intermédio de um contrato pelo qual o detentor de uma marca, nome, idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* ao franqueador relacionado outorga a alguém dele juridicamente e economicamente independente - o franqueado - licença para explorar esse nome ou marca em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto ou equipamento.



O franqueador estabelece o modo pelo qual o franqueado deverá instalar e operar o seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que passarão a ser desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e orientação e com a assistência da empresa franqueadora ( de modo a se obter alguma homogeneidade na qualidade do resultado final a ser produzido ), a quem o franqueado pagará de uma forma direta ou indireta, uma remuneração.

O franqueado arca, ainda, com os custos e as despesas necessárias a instalação e operação de seu estabelecimento, enquanto a orientação e a assistência fornecidas pelo franqueador ( "franchisor" ) devem ser contínuas pelo período que perdurar o seu relacionamento com o franqueado ( "franchisee" ), e devem cobrir todos os aspectos da atividade, desde o fornecimento do projeto arquitetônico das instalações até os sistemas e mapas de controle de estoque, passando pela orientação no que diz respeito a elaboração de saldos de caixa e aplicação de recursos, incluindo o treinamento do próprio "franchisee" e de seus funcionários.

"Conclui-se com isso que a grande genialidade desse sistema é a de permitir a socialização dos benefícios e vantagens de uma estrutura corporativa maior e mais organizada (o franqueador ) entre essa própria estrutura e toda uma rede formada por várias empresas menores, jurídica e economicamente independentes."<sup>4</sup> Soma-se a isso a fundamental característica intrínseca desse sistema que permite de uma forma engenhosa - que será devidamente explicitada a frente - reduzir de forma substancial o investimento de ambas as partes - para o franqueador e para o franqueado - tornando ainda mais interessante a decisão de constituição do negócio. Cherto sugere, ainda: " (...) o franchising talvez corporifique e condense o que há de melhor nos sistemas capitalista e socialista,

---

<sup>4</sup> In: Cherto Marcelo, FRANCHISING - Revolução no Marketing. Editora McGraw-Hill, 1989.

na medida em que garante a formação, viabilização e a sobrevivência de micro e pequenas empresas ( os franqueados ), graças a sua vinculação com uma 'empresa mãe' ( os franqueadores ), porém permitindo aqueles continuar independentes, até um certo ponto 'donos dos próprios narizes'. Com um sócio e sujeitos a normas de conduta e atuação, mas essencialmente seus próprios patrões.<sup>5</sup>

É importante ter a certeza de que existem sub-tipos do sistema de franquia com características distintas fazendo com que, por exemplo, um seja mais sofisticado do que o outro e possua maiores benefícios intrínsecos. No "Traditional Franchising" - ou *franchising* de marca e produto, o fabricante ou distribuidor, titular da marca vende seus produtos ao comerciante ( seu revendedor autorizado ), o qual simplesmente os revende a um preço mais alto. O titular da marca quase sempre autoriza o revendedor a fazer uso desta e pode até mesmo providenciar algum treinamento e algum esquema de publicidade que auxiliem o revendedor a vender mais, embora não exija que o revendedor siga um esquema rígido de atuação na operação de seu próprio negócio: um "business format". Já no "Business Format Franchising", o franqueador ensina ao franqueado as técnicas e métodos que desenvolveu para comercializar - ou produzir - no varejo os seus produtos e serviços e segundo os quais o franqueado deverá desempenhar suas atividades conforme as normas e instruções e sob a supervisão do franqueador. O controle sobre a empresa franqueada é, e deve ser muito mais rígido, constante, intenso e próximo do que nas operações de "traditional franchising". Acrescenta-se a isso que no "Business Format Franchise" a empresa franqueadora presta assistência total e permanente ao franqueado em todos os aspectos diretamente

---

<sup>5</sup> Idem.

relacionados com a condução do negócio, e em troca o franqueado, em geral, paga uma remuneração inicial pré-estabelecida - denominada de *franchising fee*, além de um percentual sobre o seu faturamento mensal - o *royalty* - que pode, em alguns casos, estar incluso no preço de produtos que o franqueador vende ao franqueado<sup>6</sup>.

## **2.2. Uma Análise Do Sistema**

### **2.2.1. A Franquia e a Empresa Franqueadora**

É possível identificar algumas vantagens significativas na constituição de negócios sob o regime das franquias. Em primeiro lugar, nota-se uma maior rapidez na expansão das atividades da empresa, visto que o *franchising* permite ao franqueador contar com o capital e força de trabalho de cada franqueado - isso para não contar com o grande empenho de cada um deles, pelo fato de estarem responsáveis por um negócio que lhes pertence - na instalação e operação do respectivo ponto de venda. Assim sendo, torna-se possível a empresa-mãe ampliar a sua rede de pontos de varejo em ritmo muitíssimo superior e mais veloz do que lhe seria possível alcançar se dependesse apenas de recursos financeiros e humanos originados internamente.

Em segundo lugar, ocorre uma cobertura mais eficiente - em nível econômico - de mercados distantes da matriz. Isso deve-se a possibilidade de

---

<sup>6</sup> O Diagrama intitulado "Plano de Desenvolvimento de uma *Franchising*", incluso no ANEXO, mostra de maneira sintética, as etapas e os procedimentos necessários para franquiar um negócio.

se contar com o empenho e enorme envolvimento de franqueados com o conhecimento específico de cada mercado em que atua e possam vir a ser explorados. Esse conhecimento virtual do mercado, pelos franqueados, permite à empresa que concede a franquia do negócio, um potencial positivo com relação as empresas que se utilizam de filiais administradas a partir das respectivas sedes para a distribuição de seus produtos e serviços, principalmente em países de dimensões continentais caracterizado por imensas disparidades econômicas, sociais, culturais e geo-climáticas, e portanto podem até ser encarados como mercados diferentes entre si.

Um terceiro aspecto motivador para empresas adotarem o sistema de franquias refere-se à alta motivação dos administradores dos pontos de varejo. Uma vez que a administração de cada ponto estará, na maior parte dos casos, sob a responsabilidade direta de quem arcou com os custos de instalação e depende de seu sucesso para reaver o dinheiro e tempo investidos e ainda garantir algum lucro, e no limite a própria sobrevivência, é natural que isso cause uma maior motivação que um simples gerente contratado - com vínculos meramente formais - a buscar a maximização dos conhecidos níveis de eficiência, de faturamento e rentabilidade. "Afinal, cada *franchisee* ( franqueado ) é seu próprio patrão; é o dono de seu próprio negócio: o seu *franchise*."<sup>7</sup>

O quarto benefício a ser obtido com o *franchising* é a maior garantia de mercado para seus produtos e serviços, pois estes não são apenas mais um nas prateleiras de supermercados e lojas de departamento. A realidade demonstra que , na maioria dos casos, por um lado, os franqueados somente podem comercializar, em suas respectivas unidades, aqueles produtos

---

<sup>7</sup> Ibidem.

fabricados, comercializados ou autorizados pelo franqueador e de outro os franqueadores tem nos franqueados os maiores interessados na promoção desses produtos a fim de garantir um verdadeiro mercado cativo. Acrescenta-se a isso o fato de que, além dos seus produtos e serviços não disputarem espaços nos pontos de venda com os seus concorrentes - pois contam com uma forma exclusiva de comercialização - eles serão apresentados ao consumidor final na forma e no ambiente idealizados pelo próprio franqueador, a fim de se obter o mínimo de padronização - sobretudo na qualidade - do produto final.

Em quinto lugar, o franqueador consegue, com a expansão de seus negócios por meio das franquias, um indiscutido fortalecimento de sua marca e imagem diante do mercado dado que cada franqueado funciona como uma espécie de combinação de *outdoor* e *showroom* das atividades da empresa, contribuindo não apenas para divulgar a marca do franqueador - que passa a condição de um dos seus maiores ativos intangíveis que possui, e dificilmente pode ser apropriável e transferido em "condições normais" - como também para fortalecer a imagem institucional dos respectivos produtos finais que chegam ao público consumidor envolvidos pelo ambiente que o franqueador considera mais adequado a realçar suas qualidades e estimular o seu consumo. Fica nítido que, de alguma forma, o arranjo que é feito com a adoção das franquias não é claramente identificado pelo público que pretende atingir - o consumidor final - que somente visualiza a marca e as condições em que compra o produto.

A sexta vantagem proporcionada pela franquia, para a empresa franqueadora, vincula-se à diminuição dos problemas de natureza trabalhista, dado que cada franqueado é juridicamente independente do franqueador e, portanto, a responsabilidade com relação aos empregados que trabalham em

cada um dos pontos cabe, de forma integral, ao franqueado que opera o ponto de venda.

O sétimo aspecto positivo a ser observado diz respeito ao menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de venda, uma vez que a administração destes competirá aos respectivos franqueados, que contarão somente com o auxílio, a orientação e o *know how* do franqueador, cabendo-lhe a operacionalidade e gestão final do negócio, respeitadas as cláusulas contratuais pré-definidas.

Em contraposição às vantagens proporcionadas, é necessário identificar alguns desafios que se colocam para a empresa franqueadora ao adotar o sistema de franquias como a alternativa viável de expansão de suas atividades, já que algumas dificuldades podem transformar-se em verdadeiros entraves para o sucesso da expansão a partir do *franchising*. Inicialmente, pelo que já foi exposto, fica evidente a considerável redução do controle dos franqueadores sobre os pontos de varejo exclusivos. Fica claro que uma empresa que opte pela distribuição de seus produtos através de uma rede de lojas próprias (em geral filiais), administradas diretamente, tem a princípio, condições gerais de exercer um controle maior com relação a tudo o que se faz em cada um dos pontos de varejo, uma vez que os que trabalham ali são seus empregados e, com isso, estão sujeitos ao cumprimento de todas e quaisquer de suas ordens e decisões. Por outro lado, com a franquia, o franqueador possui, em cada ponto de varejo, um verdadeiro sócio, o franqueado, que assume, em geral, todos os custos e despesas necessários à instalação e operação de seu ponto de venda, e tem por isso mesmo, além dos pelos

fundamentos e características do regime de franquias, uma autonomia e independência superior a de um funcionário.

Com a adoção desse sistema, identifica-se a possibilidade de disputas com os franqueados e entre eles próprios que podem, inclusive, resultar em consideráveis danos para a rede como um todo. Torna-se possível identificar que no início da operação, o franqueado é totalmente dependente de seu franqueador e procura seguir à risca as suas orientações. No entanto, após algum tempo, o progressivo e gradual processo de aprendizado na condução e administração de seu negócio confere ao franqueado uma maior experiência e, em consequência uma maior confiança em si próprio que em alguns casos pode fazer com que duvide e suspeite da necessidade de manter laços tão estreitos com a empresa franqueadora.

Outro desafio refere-se à menor rentabilidade que as unidades operadas sob o regime de franquias proporcionam ao franqueador, se comparadas com as unidades de varejo operadas diretamente pelo *franchisor*. O importante é levar em consideração o risco financeiro menor que as franquias representam para o franqueador, acrescentado ao fato de que a maior fatia do capital necessário à respectiva instalação, operação e manutenção é desembolsada pelos franqueados; o retorno para o franqueador sobre o investimento, observados o médio e longo prazos, é extremamente vantajoso, na quase totalidade dos casos<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Neste ponto é importante chamar a atenção para a discussão que se procurará fazer nos próximos capítulos, no sentido de identificar nas economias mais instáveis ( como no caso do Brasil, ao longo dos últimos anos ), que oferecem condições mais difíceis para as empresas tomarem suas decisões conhecidas como cruciais - como a de investimento - uma maior potencialidade de atrair negócios constituídos por meio das franquias, uma vez que desta forma o ônus do risco do investimento - que nessas economias é amplificado devido a um maior grau de incerteza existente em relação às expectativas formuladas acerca do futuro- consegue ser partilhado entre as duas partes envolvidas e interessadas no investimento.

Uma terceira dificuldade imposta às empresas franqueadoras é a de contentar-se com o retorno a prazos mais longos, pois impõe-se a necessidade de desenvolver um pacote de serviços eficiente, contando com o apoio de profissionais e especialistas competentes, e de instalar unidades-piloto para teste, o que implica um volume significativo de investimentos, que será recuperado somente após a instalação de um certo número de franqueados.

### **2.2.2. Franquia e o Franqueado**

Os empreendedores que optam por constituir o seu negócio utilizando-se do método da franquia, encontram diversas facilidades que são proporcionadas pelas particularidades deste método. O fato deste empreendedor poder aventurar-se num negócio novo de posse de uma marca conhecida pelos consumidores no mercado e de boa reputação, constitui num não desprezível começo. A empresa franqueadora ao conceder o licenciamento de sua marca para o franqueado, possibilita que este último já inicie o seu negócio com alguma vantagem em relação ao indivíduo que começa o seu empreendimento tendo que lançar uma marca nova no mercado, havendo que enfrentar a acirrada concorrência dos competidores já existentes e tendo a obrigação de firmar-se e consolidar-se entre o seu público-alvo, conquistando novos consumidores ou arrebatando parte da clientela de outras empresas.

Um outro benefício proporcionado ao franqueado pelo sistema, origina-se do "conceito" mercadológico já testado e aprovado. Uma vez que o franqueador seja sério e ético, terá testado exhaustivamente, inclusive na prática, através de suas unidades próprias, o conceito da operação cujo *know-how* estará transferindo a seus franqueados. Esta experiência previamente



conquistada e acumulada pelos franqueadores, transmissível aos franqueados via treinamento, manuais e assessoria personalizada oferecida aos franqueados, contribui para reduzir drasticamente os riscos por eles enfrentados.

Além disso, é perceptível a maior facilidade que o franqueado terá no que se refere à instalação e ao início do novo negócio. Isso se deve ao fato de que um franqueador minimamente sério, competente, disposto e preocupado com a imagem de seu negócio, prestará a seus franqueados orientação e assistência naquilo que for necessário para garantir o sucesso do empreendimento. Nisto incluem-se, por exemplo, a ajuda que se fizer necessária: na escolha do ponto para a localização da unidade; no projeto para a instalação; na aquisição dos materiais e insumos necessários ao funcionamento da unidade; no acompanhamento das obras de construção e/ou ampliação da unidade; no treinamento do franqueado e da equipe que trabalhará para este último; na administração e condução da unidade. Em alguns casos, empresas franqueadoras chegam a oferecer alguma assistência financeira a seus novos franqueados, seja emprestando-lhes, eles próprios, parte dos recursos necessários à instalação das unidades, ou orientando-os acerca das melhores linhas de crédito disponíveis no mercado e como obter acesso às mesmas.

Uma quarta motivação levada em conta por pessoas que escolhem a franquia para iniciar um negócio próprio está relacionada ao esquema montado pelas empresas franqueadoras no sentido da promoção e consolidação da marca no mercado em escala crescente a fim de beneficiar todas as unidades franqueadas. A preocupação com a publicidade de seu negócio motiva muitos franqueadores a realizar, anualmente, por conta própria ou a débito de um fundo especial alimentado pelos franqueados, uma ou várias campanhas promocionais e

publicitárias com efeitos mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo isoladamente pudesse planejar e veicular. O interessante é que se tornou comum a prática do franqueador ratear entre os franqueados interessados em cada caso específico, os custos de campanhas locais ou regionais. Logicamente, em todos esses casos a marca divulgada é a mesma que se encontra na fachada de cada *franchise*.

A quinta vantagem incluída no formato dos negócios sob o regime de franquias deve-se a sensível redução dos custos de instalação e operação do empreendimento. Alguns franqueadores fazem uso de seu poder de compra para obter descontos junto a fornecedores de materiais e serviços, repassando ao menos uma parte desses benefícios para os franqueados. De outro lado, o fato de poder contar com a experiência e o apoio do *franchisor* evita que o *franchisee* cometa erros desnecessários e tenha, por exemplo, que fazer, desfazer e refazer obras, ou encomende insumos e materiais inapropriados que depois necessitem ser substituídos, tendo ele que arcar com esses custos desnecessários.

A possibilidade de dispor com o desenvolvimento constante de novos produtos funciona como um incentivo a mais no sentido de tornar a franquia um negócio atraente. Um bom franqueador estará sempre investindo no desenvolvimento de novos produtos e técnicas de *marketing*, assim como no aprimoramento dos antigos, repassando os benefícios daí advindos para seus franqueados; dificilmente um pequeno empresário, agindo isoladamente, disporia de condições, recursos financeiros e humanos e de informações suficientes para tanto.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vale destacar a importância para esse processo de desenvolvimento de novos produtos, de aperfeiçoamento dos já existentes e de conhecimento das dificuldades que os franqueados enfrentam no dia-a-dia da condução e gestão de seus negócios, da utilização e manutenção por parte das empresas franqueadas de unidades próprias a fim de servirem como espécies de laboratórios onde se pudesse praticar todos os conhecimentos a serem transferidos, posteriormente aos franqueados.

Finalmente, a possibilidade da manutenção de um contato direto e constante com toda a sua rede de franqueados, torna possível o franqueador sentir melhor o mercado e efetuar rapidamente as correções necessárias, orientando em seguida os seus franqueados.

Contudo, é preciso identificar diversos fatores limitadores que colocam dificuldades à constituição de um negócio franqueado para um investidor em potencial. Em primeiro lugar, o sistema de franquias oferece um ambiente em que o franqueado detém poucas oportunidades para iniciativas individuais ( embora esse espaço exista em diversos setores, dependendo da empresa franqueadora, e do contrato pré-estabelecido entre ambas as partes ). Isso ocorre, pois no geral, *franchising* requer uma boa dose de padronização - principalmente no sentido de garantir uma homogeneidade na qualidade do serviço ou produto oferecido - pelo que não há margem para grandes iniciativas individuais por parte dos *franchisees*, especialmente no que se relaciona ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua respectiva unidade.

Em seguida, é preciso ter claro que o sistema de negócios em questão, requer em algum momento, previamente acordado no contrato, que sejam efetuados pagamentos ao *franchisor*. É verificável, na prática, que a maioria dos franqueadores requer que seus novos parceiros, lhes paguem uma taxa inicial de adesão e/ou um *royalty* periódico<sup>10</sup>. Geralmente, os *royalties* são calculados com base no faturamento bruto auferido pelo franqueado. Essa obrigatoriedade do

---

<sup>10</sup> Além disso, outras taxas possam vir a ser cobradas, como por exemplo, uma taxa que sirva para a constituição de um fundo de propaganda e de promoções a fim de que estimule as vendas e firme uma imagem desejada pela firma junto ao seu público-alvo. Isso implica, obviamente, que os franqueados tenham desde o início uma visão de parceria e de cooperação tanto com o seu franqueador, como com os demais franqueados da rede, a fim de que possam sempre unir seus esforços em prol do crescimento e prosperidade contínuos de toda a rede.

pagamento de taxas não ocorre, por exemplo, quando se trata de um pequeno negócio independente, e deve ser motivo de ponderação do empresário no momento de escolha da forma que pretende investir o seu capital<sup>11</sup>.

Outro ponto visto como uma desvantagem na constituição de uma franquia, refere-se à limitação na venda do negócio. A seleção correta do franqueado com o perfil mais adequado à operação eficaz de cada unidade é um dos fatores mais importantes de qualquer operação de *franchising*. Por essa razão, é comum que os contratos de franquia contenham cláusulas que limitem o direito do franqueado transferir sem a anuência do franqueador, os direitos que resultam do contrato.

Finalmente, as limitações quanto a estoques, materiais e suprimentos consiste numa outra desvantagem da franquia. A maior parte dos contratos estabelece para o franqueado, a obrigação de somente adquirir estoques, materiais, equipamentos e suprimentos do próprio franqueador e/ou de quem seja por este indicado. Esse procedimento, se por um lado causa a impressão de limitar e imobilizar as ações do franqueado na busca de recursos para a instalação e operação de sua unidade, por outro garante de forma inequívoca uma desejada e necessária homogeneidade durante e no final do processo de produção do bem ou serviço em questão.

---

<sup>11</sup> Na verdade, longe de representar um obstáculo à opção de um empreendedor pela franquia, o pagamento de taxas deve ser visto como um valor desembosado pelos franqueados pelo adiantamento de uma série de informações e de um negócio formatado, que o permitirá iniciar seu próprio negócio em posição mais vantajosa.

**CAPÍTULO III**

**UMA INTERPRETAÇÃO  
ECONÔMICA DO  
SISTEMA DE *FRANCHISEE***

### 3.1. A Franquia Como Forma Específica de Investimento

Primeiramente, deve-se esclarecer que a constituição de uma franquia consiste numa forma de investimento dotada de características peculiares, porém com alguns pontos em comum com outras formas de investimento. Da mesma maneira que em outro negócio, a abertura de uma unidade franqueada exige um capital inicial - e portanto um investidor - e um tempo de maturação até que o investimento gere os retornos previstos. Entretanto, apesar de envolver uma atividade que implica, inegavelmente, num processo ao longo do tempo sujeito a modificações de diversas naturezas, a opção pela franquia significa um caminho relativamente mais seguro, pois diversas variáveis responsáveis pelas incertezas inerentes ao investimento podem ser manipuladas e influenciadas a favor das partes envolvidas na franquia.

É nesse ponto que se justifica a análise de conceitos como risco, incerteza, expectativas, cálculo capitalista, rotinas e tantos outros, introduzidos com sabedoria por Keynes<sup>12</sup> e desenvolvidos por diversos outros autores. Tais idéias são ilustrativas no sentido de compreender as franquias na medida em que a instituição deste sistema representa uma forma de investimento muito mais segura, em que o componente de incertezas e riscos é sensivelmente atenuado - embora nunca possa ser afastado completamente. Para a empresa que opta por ele, isso ocorre pois ela concede o licenciamento de sua marca para um investidor que aplicará recursos na expansão da empresa, e que teoricamente pode deter um

---

<sup>12</sup> Na verdade, Keynes soube com bastante propriedade, interpretar com originalidade, sentimentos que empresários e homens de negócio já conheciam, e que precisamente naquele contexto histórico estavam em evidência.

maior conhecimento virtual acerca do mercado a ser explorado<sup>13</sup>. No caso do empreendedor que deseja abrir uma unidade franqueada, a redução dos riscos que torna estimulante o negócio, se deve ao aproveitamento de inúmeras vantagens que a franquia possibilita, como por exemplo, a obtenção de uma tecnologia já desenvolvida e testada pelo franqueador; o treinamento oferecido pela empresa franqueadora; o acesso à experiência previamente adquirida pela empresa, ao longo dos anos, que permitiu o desenvolvimento de técnicas e práticas rotineiras; o uso de uma marca já conhecida e consolidada no mercado, que cria no consumidor final - que na grande parte das vezes possui pouca ou nenhuma informação acerca do sistema de funcionamento da empresa, restringindo o seu conhecimento à identificação da marca - um forte poder de associação entre a marca e o serviço ou produto oferecido pela empresa (sendo de menor importância o conhecimento do dono do estabelecimento ou o responsável pela gestão e administração do negócio)<sup>14</sup>.

Nessas circunstâncias a marca deve ser vista como um ativo de suma importância para o franqueador e franqueado, já que os colocam numa situação de igualdade perante ao mercado. Torna-se indispensável, com isso, a manutenção e oferta ao consumidor final, de serviços ou produtos de qualidade absolutamente homogênea - a ponto de não se tornar possível identificar o estabelecimento como sendo próprio da empresa ou franqueado - sendo necessário para tal que o franqueador preocupe-se desde o início em oferecer o máximo de informações relevantes ao seu franqueado, instruindo-o sobre o

---

<sup>13</sup> Isso ocorre tanto no caso de grandes redes de franqueadores em escala mundial que se utilizam das técnicas do franchising no intuito de se transferirem e ocuparem outros mercados nacionais com sucesso, como para empresas nacionais que elegeram a franquia com mecanismo de expansão de suas atividades em um mercado nacional, potencialmente grande, com diferenças regionais significativas.

<sup>14</sup> Todas essas sinergias aproveitadas pelo franqueado, encontram-se agrupadas na Tabela "Pequenos Negócios Independentes e a Franquia - no ANEXO - onde são demonstradas as vantagens do sistema de franquias.

melhor funcionamento do negócio e treinando com seriedade para garantir o sucesso de ambos. Nos próximos itens, discute-se de maneira mais detalhada os diversos fatores que tornam a franquias uma forma de investimento singular, com maiores chances de êxito - por implicar num menor grau de risco - para franqueadores e franqueados.

### **3.1.1. Um Investimento Com Retorno Mais Seguro Para o Franqueador**

Embora esteja claro o motivo pelo qual se pode conferir ao *franchising*, o *status* de investimento com possibilidades de retorno mais asseguradas, uma empresa ao deparar-se com a possibilidade de expandir as suas atividade por intermédio do sistema de franquias, deve propor uma pergunta inicial: **“Quando o *Franchising* é possível para o meu negócio?”** A realidade demonstra que a utilização do sistema pressupõe algumas condições necessárias para que o negócio possa evoluir com êxito. Inicialmente, é preciso que o sistema ofereça uma rentabilidade suficiente para gerar lucratividade para as unidades franqueadas.

Em segundo lugar, impõe-se a presença de características especiais de *marketing* ou um diferencial de operação que possam destacar o produto ou serviço em relação à concorrência. Em seguida, é indispensável que exista uma certa facilidade de repassar o *know-how* de comercialização ao franqueado num curto espaço de tempo.

Por último, é necessário que haja a possibilidade de aplicação do formato previamente definido do negócio em larga escala, a fim de que se torne atraente para o franqueador. Dadas essas condições, deve-se desaconselhar a adoção do *franchising* para os negócios que não tenham um razoável grau de organização e



que se proponham apenas à resolução de problemas internos enfrentados pela empresa - como por exemplo a desova de estoques encalhados.

Avançando na análise da viabilidade da constituição de unidades franqueadas pelo franqueador, deve-se considerar as bases legais sob as quais ocorrerá o relacionamento entre as duas partes e que, portanto, deverá cobrir aspectos do negócio, através da definição de direitos e obrigações para ambas as partes envolvidas. No caso do franqueador, as suas obrigações básicas - que serão de vital importância no sentido de garantir o retorno desejado, e portanto de reduzir as incertezas do investimento inicial - devem incluir:

- O uso da marca
- O treinamento na elaboração dos produtos ou serviços
- O treinamento na operação do negócio
- O apoio no início da operação
- O apoio na fase de instalações
- O fornecimento dos manuais de operações
- A definição de sistemas financeiros
- A assistência na solução de problemas localizados
- O *marketing* e publicidade

Com isso, o franqueador assume um papel de relevância absoluta no desenvolver do processo de instauração e consolidação das unidades franqueadas no mercado. A atuação da empresa franqueadora no investimento deve ser vista como anterior à própria instalação efetiva da franquia e mesmo anterior ao interesse demonstrado pelos empreendedores que desejam arriscar o seu capital num novo negócio. Em última instância, são esses cuidados e toda

essa etapa de preparação do investimento, que garantem uma maior eficácia da franquia em prover os resultados esperados inicialmente projetados, tanto pela própria empresa franqueadora, como pelos potenciais franqueados. De certa forma, além da marca da empresa que é um dos principais ativos que a empresa possui e que ela investe ao optar pelo sistema, uma das grandes contribuições com que a empresa participa no investimento de uma franquia consiste justamente no capital que aplica em desenvolver mecanismos, processos e rotinas até certo ponto facilmente assimiláveis por futuros sócios. É dessa forma que a franquia pode e deve ser vista como uma forma de investimento onde o sentimento de parceria e unidade são fundamentais para o sucesso final.

Assim sendo, é possível apontar dois aspectos - sob a ótica do franqueador - em que fica mais evidente o motivo pelo qual o *franchising* consiste numa forma extremamente vantajosa, com riscos substancialmente mais reduzidos para a empresa, caso seja comparada com as formas tradicionais de investimento onde o capitalista decide imobilizar o seu capital na abertura de uma nova unidade.

Num primeiro plano, pode-se observar que o crescimento da empresa, bem como a sua melhor estruturação e ocupação do mercado pela franquia, envolve uma significativa redução do capital requerido, se comparado ao investimento necessário para a abertura de subsidiárias ou filiais. No entanto, para a maioria das empresas, a expansão a baixo custo pode não ser o benefício mais significativo do sistema, mas sim o incremento da participação do mercado, a partir dos esforços junto aos pontos de venda com as promoções e lançamento de novos produtos. Isso fica perceptível, sobretudo no caso de franquias de empresas que se dedicam, também, à atividade de produção do bem a ser comercializado por todas as unidades franqueadas ou não, na medida em que a elevação dos pontos de venda significam um acréscimo não somente nas unidades

das mercadorias comercializadas, como na outra ponta do processo, representam uma elevação da produção das mercadorias. Com isso, a empresa franqueadora pode ter a segurança de que, aplicando um volume menor de recursos próprios - na verdade a parcela de seu investimento que deve ser considerada a mais significativa consiste, justamente naquele capital que a empresa investe na instalação da unidade-piloto de testes ( onde simulará as atividades e os problemas a serem enfrentados pelo franqueado ) e na criação e constante depuração de técnicas que visem a operação bem sucedida da franquía pelo franqueado- ela poderá obter um retorno final mais garantido e maior do que se ela escolhesse outra estratégia de investimento.

Num segundo plano, o *franchising* oferece a possibilidade de que o mercado a ser ocupado e explorado pelo empreendedor de uma forma comparativamente mais eficiente e apropriada<sup>15</sup>. Isso se deve ao fato de que na esmagadora maioria das vezes, a instalação dos franchisees acontece numa área geográfica mais próxima - e portanto mais conhecida- dos franqueados. Tal fato torna possível que, estes últimos detenham mais informações relevantes acerca do comportamento e preferência dos potenciais consumidores, e diversas outras variáveis significativas acerca do mercado e até mesmo da concorrência<sup>16</sup>, e isso sem dúvida contribui para que o franqueador sinta uma maior segurança dos retornos a serem obtidos do investimento inicial que foi efetuado.

---

<sup>15</sup> Na verdade, poderá ser observado mais adiante, que um dos trunfos mais importantes do sistema de franquias consiste no aproveitamento das vantagens que ambas as partes - franqueador e franqueado - podem obter da outra parte, de forma a se obter - e socializar - essa sinergia.

<sup>16</sup> Isso fica mais claro, por exemplo, ao se pensar empresas franqueadoras que não atuam em mercados nacionais com particularidades que devem ser pesadas na decisão de se investir - como por exemplo uma situação político-econômica pouco estável ou hábitos culturais pouco convencionais - e que desejam explorar o potencial daquele mercado. Essa empresa pode optar por, numa primeira etapa, fornecer o licenciamento de sua marca para investidores locais que se mostrem interessados, e posteriormente, quando já tiver obtido informações que lhe assegurem um certo grau de confiabilidade, decidam investir diretamente através da abertura de filiais.

### 3.1.2. Um Investimento Menos Incerto Para o Franqueado

No caso do *franchisee*, a escolha de uma boa franquia pode ser a solução para problemas comumente enfrentados ao se decidir pela realização de um investimento. Por mais positivas que sejam as expectativas iniciais em relação ao futuro do empreendimento pelo qual o investidor optou por alocar os seus recursos, e por melhores que tenham sido os resultados dos cálculos iniciais projetados, o indivíduo que decide constituir um negócio terá que admitir que encontra-se sujeito às incertezas de caráter econômico, e até mesmo político, que influem de forma decisiva nos resultados a serem colhidos posteriormente. É exatamente no sentido de amenizar esse sentimento de insegurança e incerteza, implícito em qualquer investimento, que o sistema de franquias pretende diferenciar-se. A partir de uma metodologia de funcionamento e de um conjunto de ferramentas específicas, esse sistema consegue melhorar as expectativas de um possível investidor, aumentar as chances de sucesso do futuro negócio e aumentar as possibilidades de obtenção do retorno projetado pelo capitalista. Em suma, a decisão pela franquia representa um caminho inquestionavelmente mais garantido para o investidor no sentido de recuperar e ampliar o capital originalmente investido. A seguir é feita uma análise dos condicionantes que tornam o *franchising* a alternativa menos arriscada.

Em primeiro lugar, a operação de uma unidade franqueada pressupõe que os problemas operacionais foram observados em um laboratório de testes ( a unidade piloto ) de propriedade do *franchisor*. Isto significa que os problemas de operação foram identificados e eliminados, através da simulação e aplicação prática de métodos desenvolvidos pelas empresas franqueadoras, de forma

rotineira. A empresa, com isso, possibilita que o franqueado “salte” algumas etapas que provavelmente custariam um razoável tempo do franqueado, pois normalmente algumas situações envolveriam um aprendizado através do processo contínuo de erros e acertos, que inclusive poderia onerar de forma indesejável a empresa, e contribuir para o seu fracasso.

Em segundo lugar, observa-se que com a franquia, o investidor será provido, na maioria dos casos, de um notável suporte técnico, promovido por uma estrutura profissionalmente montada para apoiar toda a organização inicial, que gera uma grande facilidade para começar o negócio, mesmo para os mais inexperientes investidores. Dessa forma, o empreendimento será assistido, desde a sua fase embrionária, por uma pessoal capacitado e apto para prover informações necessárias a implantação do negócio e que desejam, como o franqueado que o resultado final seja extremamente bem sucedido. Além disso, o franqueado não precisará se preocupar pois será sempre orientado na fase de implantação, no que se refere aos procedimentos que deverá adotar. Fora esse apoio técnico assistencial de profissionais qualificados, o franqueado contará, ainda, com um manual de operações que o colocará a parte de todos os detalhes do dia-dia. Indubitavelmente, todo esse pacote de suportes, tem o efeito de criar resultados extremamente positivos, a medida em que provê, ao franqueado, todas as informações necessárias para o sucesso do negócio. Isso repercute, assim, para que a franquia se torne uma alternativa mais segura, por serem mais palpáveis e conhecidos os caminhos a serem trilhados, ou seja, por se possuir um maior conhecimento do que pode vir a acontecer e de soluções possíveis para futuros problemas. Com isso, a franquia consegue eliminar uma dose da incerteza relativa ao investimento a ser realizado.

Outro aspecto importante que a franquia oferece no sentido de prover o novo negócio de maiores chances de sucesso, pelo fato de reduzir diversos riscos do investimento, pode ser visto como um benefício exclusivo das franquias, que sem dúvida a diferencia dos demais investimentos. Essa vantagem refere-se a possibilidade do treinamento do novo investidor e de seus funcionários pela empresa franqueadora, que já possui uma vasta experiência e poderá transmiti-la para os seus novos parceiros de negócio. A realidade demonstra que a inexperiência da maioria dos franchisees na operação de um estabelecimento varejista faz com que o treinamento seja uma das bases mais sólidas do sistema, pois possibilita que as pessoas com pouca ou mesmo nenhuma prática no negócio possam ser empresários de um pequeno negócio. Fica evidente que com essa possibilidade de uma etapa inicial de treinamento, o novo investidor adquire um *know-how* básico de como operar adequadamente o novo negócio e dicas importantes de como enfrentar possíveis dificuldades. Isso reduz, sensivelmente, as chances de fracasso nos estágios iniciais, pois colabora no sentido de diminuir as incertezas relativas a gestão do negócio nessa primeira etapa, que é considerada crítica para qualquer investimento.

### **3.2. A Franquia Como Uma Prática Inovativa**

Na economia moderna, a distribuição de bens e serviços assume grande importância no âmbito mercadológico, comprometendo - por vezes - todo o processo de comercialização. Em diversos casos, assumir o ônus da distribuição significa onerar o produto, em função do repasse dos custos operacionais,

inviabilizando, assim, as etapas de produção. A franquia surge, assim como uma metodologia organizacional nova e diferente, com especificidades que a colocam como uma alternativa à constituição e condução do investimento de um novo negócio.

A realidade demonstra que, ao introduzir elementos novos, a franquia transforma-se em uma nova maneira das empresas posicionarem-se de forma estratégica no mercado, frente aos demais concorrentes na indústria, e ao mesmo tempo, consiste numa forma diferente de iniciar-se um negócio. É preciso salientar, que contribui em muito para a consolidação e adoção desse sistema em escala relevante na economia, a nova racionalidade que está implícita no sistema de franquias.

É nesse ponto que se torna factível arriscar uma associação entre o conceito de práticas inovativas, originalmente proposto por Schumpeter, no sentido de interpretar esse sistema como uma verdadeira inovação do ponto de vista de constituição de uma empresa, de organização e gestão administrativa, e de estratégia de inserção no mercado e distribuição de produtos e serviços. Obviamente, esse sistema implica em benefícios - sob o ponto de vista não somente da rentabilidade, como da segurança que proporciona - exclusivos, tanto para a empresa que decide adotá-lo, como para o aplicador que resolve participar dessa forma de investimento. Ao franqueador, o sistema permite a expansão de seus negócios, por mercados que dificilmente se arriscaria, sem a necessidade de volumes de capital que a ampliação convencional de seus negócios exigiria, e assegura a possibilidade de uma remuneração garantida. Do outro lado, o franqueado pode estabelecer um negócio próprio em que não necessita possuir um conhecimento prévio das práticas a serem adotadas, bem como dos produtos e serviços a serem desenvolvidos e ofertados ao consumidor final. A seguir serão

identificados alguns elementos novos e peculiares, exclusivos do sistema de franquias, e que o torna possível caracterizá-lo como uma inovação.

### **3.2.1. Uma Inovação Para a Empresa**

Do ponto de vista do *franchisor*, a franquia introduz diversas variáveis únicas que representam, de um lado, um rompimento com as formas anteriores de crescimento da empresa e relacionamento com as suas subsidiárias, e de outro, uma preservação de alguns interesses primários dos empresários que necessitam agir e participar de uma forma ativa, no sentido de posicionar-se frente ao processo concorrencial capitalista, a fim de manterem-se numa posição competitivamente sólida no mercado, e de preferência melhorar as suas posições.

É nesse contexto, que a inovação representada pelo *franchising*, possibilita:

#### **a) Um grande dinamismo na expansão da empresa**

O franqueador passa a contar com o capital e a força de trabalho de cada franqueado na instalação e operação da nova unidade, tomando o ritmo de crescimento da empresa mais veloz do que seria possível caso dependesse exclusivamente de recursos próprios. Obviamente, esse sistema, em que a parceria é um fator determinante do sucesso final, permite que a empresa franqueadora conte com um aliado poderosíssimo no seu processo de expansão, que deseja tanto quanto a própria empresa - senão mais - que os resultados finais sejam altamente positivos. Nota-se assim, um envolvimento inquestionavelmente



maior dos administradores<sup>17</sup> das unidades não pertencentes à empresa nos rumos da mesma. Com a adoção do sistema, portanto, os franqueadores conseguem acondicionar para si uma vantagem resultante de um maior interesse e consciência dos responsáveis pela condução de suas diversas unidades. O resultado direto disso, consiste numa maior eficiência na cobertura de mercados afastados da matriz, pois além do empenho que cada franqueado demonstra, eles em geral possuem um conhecimento específico de cada mercado a ser explorado, garantindo com isso resultados mais expressivos<sup>18</sup>.

#### **b) Uma maior garantia de mercado para seus produtos**

Em contraposição às formas tradicionais de comercialização, a franquia prevê algumas exigências dos franqueados que a torna extremamente vantajosa para o franqueador. O fato é que, em geral, o franqueado somente está autorizado a comercializar em suas respectivas unidades, produtos fabricados, comercializados, licenciados ou autorizados pelo *franchisor* que passa a ter nos próprios *franchisees*, os maiores interessados na promoção desses produtos e um mercado cativo e garantido. Soma-se a isso, o fato de que na unidade de venda, os seus produtos não estarão dispostos lado a lado com produtos concorrentes, e sim num ambiente e na forma idealizada pelo franqueador. Conclui-se, assim, que a franquia passa a representar um novo método a disposição da empresa realizar, de forma exclusiva, a distribuição de seus produtos - que é efetuada por pontos

---

<sup>17</sup> Na realidade, ao invés de serem simples administradores dessas unidades, os franqueados são os donos desses estabelecimentos, e uma espécie de sócio da empresa que participa das atividades normais dela, que sobretudo por ter investido em escala significativa seus recursos próprios - e em boa parte dos casos, os franqueados são pequenos investidores que aplicam suas economias acumuladas num determinado período - deseja um futuro cada vez mais próspero para a empresa.

<sup>18</sup> Deve-se lembrar, que na situação de empresas que planejam a ocupação de novos mercados nacionais, e mesmo empresas situadas em um mercado nacional com dimensões continentais e diversas particularidades ( como é o caso do Brasil, que será visto no capítulo seguinte ), torna-se extremamente viável e vantajoso a concessão do licenciamento da marca a fim de que o mercado possa ser melhor aproveitado.

que oferecem ao consumidor final produtos de qualidade homogênea - com custos menores e com a possibilidade de uma maior rentabilidade.

### **c) Um menor envolvimento com os problemas cotidianos**

Uma vez que a gestão das unidades estará sob a responsabilidade dos franqueados, as empresas franqueadoras restringirão sua participação nas questões administrativas de suas franquias no que se refere ao auxílio, a orientação e ao *know-how* a ser transmitido. Isto permite que o franchisor dedique mais esforços e atenção concentrada à questões relativas a elaboração de estratégias e do desenvolvimento de novos produtos, de acordo com as mudanças e exigências do mercado, o que será decisivo para a própria sobrevivência da empresa como um todo - incluindo as unidade franqueadas - e de sua participação bem sucedida frente ao processo concorrencial capitalista.

### **3.2.2. Uma Inovação na Constituição de um Novo Empreendimento**

O surgimento das franquias abre uma nova perspectiva de investimento para potenciais investidores, por se constituir num formato único e inovador de um novo negócio. São vários os determinantes desse caráter inovador típico do *franchising*.

Num primeiro plano, é possível agrupar diversos desses condicionantes que têm em comum o fato de beneficiar o franqueado no sentido de possibilitar que ele queime algumas etapas, e posicione-se frente ao mercado e aos seus concorrentes de uma forma mais madura e, em certo sentido, mais firme, o que confere maiores chances de êxito para o seu negócio. Esses fatores que

possibilitam o salto da empresa, na fase inicial, numa posição adiante àqueles investidores que iniciam um negócio próprio de forma autônoma e independente são enumerados a seguir:

- A possibilidade de fazer uso de uma marca já conhecida e de boa reputação frente ao mercado;
- Facilidades na instalação da unidade e no início da operação<sup>19</sup>;
- A chance de ser treinado pelo *franchisor* e de receber um aprendizado que foi acumulado durante algum tempo de experiência na frente do negócio;
- Aquisição de um conceito mercadológico já testado e aprovado pelo franqueador.

Em outro plano, pode-se separar um conjunto de determinantes do caráter inovador do sistema de franquias, por consistirem para o franqueado num inegável aproveitamento do relacionamento sinérgico que se dá entre o franqueador e o franqueado. A realidade comprova que a relação de absoluta parceria entre as partes provê um envolvimento tal que possibilita que ambas as partes aproveitem o que de melhor a outra parte pode oferecer, de forma tal que o resultado final é muito além do que o resultado a ser obtido caso ambos atuassem de forma dissociada. Em seguida, são identificados esses fatores:

- A redução dos custos de instalação e operação da unidade franqueada<sup>20</sup>;

---

<sup>19</sup> Como já foi visto no Capítulo II, um bom franqueador presta orientação e assistência, inclusive no que se refere a: escolha do ponto para a localização da unidade; projeto para instalação; aquisição dos materiais e insumos necessários; acompanhamento nas obras; administração e condução da unidade.

<sup>20</sup> Isso é possível pelo fato de que os franqueadores fazem uso de seu poder de compra para obter descontos junto a fornecedores de materiais e serviços, repassando esses benefícios - parcial ou integralmente - para os

- A criação de um fundo de publicidade, gerido pelo franqueador;
- A possibilidade de desenvolvimento e aprimoramento constante de novos produtos e serviços a serem oferecidos;
- Um maior *feedback*, pelo fato de o franqueador manter constantemente um contato estreito com toda a sua rede de *franchises*, possibilitando sentir melhor o mercado e efetuar rapidamente as correções de rota que se façam necessárias, orientando os seus franqueados no mesmo sentido.

Da exposição anterior, deve-se compreender o *franchising* como sendo uma alteração nas formas convencionais anteriores de implantação e condução de um investimento, por significar exatamente uma ruptura possibilitada pela introdução de novos elementos que passam a moldurar uma nova racionalidade de montagem de um negócio.

### **3.3. A Franquia Como uma Estratégia Concorrencial**

Ao longo da vida de qualquer empresa, torna-se necessária a tomada de diversos tipos de decisões que definem, em última análise, o posicionamento da empresa frente ao seu mercado e a seus concorrentes, e portanto moldam o caminho que a empresa escolhe - baseando-se em suas convicções acerca do comportamento das variáveis que julga serem relevantes e que influenciam o

---

franqueados. Além disso, estes últimos podem contar com a experiência e apoio do franqueador no sentido de não cometer erros desnecessários como ter que fazer, desfazer, refazer obras, ou encomendar insumos e materiais inapropriados que necessitem ser substituídos às suas custas.

andamento das atividades da empresa - que a levará para uma posição mais ou menos bem-sucedida, em comparação com a situação anterior.

Simultaneamente, cada investidor individual visualiza na forma de investimento que elege como sendo a melhor para a aplicação de seu capital, diversos elementos que julga ser mais ou menos responsáveis por uma valorização mais adequada de seu dinheiro de acordo com o critério relevante para ele - que pode ser, dentre outros, o de maior remuneração ou o de retorno mais seguro. Vale dizer, cada investidor, ao deparar-com diversas alternativas de investimento decide de forma estratégica, aquela que mais se revela adequada ao seus propósitos.

### **3.3.1.. Uma Decisão Estratégica Para os Franqueadores**

O sistema de franquias e todas as características que ele agrupa, pode representar para as empresas que decidem adotá-lo, diferentes tipos de estratégia concorrencial.

Em diversos casos, a opção pela franquia revela o desejo, ou mesmo a necessidade da empresa ingressar com sucesso em um determinado mercado em que não atua e a respeito do qual não detém todas as informações que julga serem relevantes. A partir daí, a empresa busca em parceiros que conhecem com mais profundidade o mercado em questão e que estão dispostos a arriscar seu capital no negócio, a oportunidade de atuar nesse novo espaço. Por um lado, a empresa franqueadora fornece todo um aparato de suporte ao empreendedor, que já foi previamente testado, e de outro ela ganha com o recebimento de taxas e *royalties*, além de ver a sua marca firmada nesse novo mercado. Dependendo da

situação, a empresa pode optar por essa estratégia a fim de criar e conquistar um mercado que não estava sendo previamente explorado; alternativamente, essa decisão da empresa pode significar a sua vontade de participar de um mercado em que já estão instalados alguns de seus concorrentes, e que a empresa acredita que é capaz de inserir-se com sucesso. Obviamente, as duas situações envolvem interpretações e expectativas diferentes acerca do comportamento do mercado e dos resultados a serem obtidos. O que interessa é que a partir da decisão da empresa de ampliar as suas ações para um novo centro de operações, ela pode beneficiar-se através da associação de um empresário que possui um número maior de informações a respeito do comportamento do mercado, da concorrência e de outras variáveis relevantes, como por exemplo, a situação sócio-econômica e aspectos culturais que podem influir no resultado final do projeto.

Da mesma forma, a decisão estratégica de uma firma em buscar índices de crescimentos mais significativos, pode levá-la a eleger o *franchising* como a forma mais atraente de cumprir os seus propósitos. Isso se deve ao fato de que a franquia permite uma ampliação muito mais rápida, dinâmica e eficiente de um negócio. É fácil perceber que pelo fato de contar com o capital, a força de trabalho, e sobretudo com a vontade e empenho - que no fim resulta num maior envolvimento - dos seus "aliados" franqueados, as chances de que a empresa como um todo amplie com sucesso as suas ações pelos mercados em que já participa, é muito maior ( sobretudo na situação em que a empresa, pelos motivos que for, não detiver o montante de capital requerido para colocar em prática a expansão da rede no ritmo em que julga ser necessário ).

Assim, seja pela busca de lucros crescentes, pela necessidade de agredir ou defender-se de concorrentes que a empresa julga estar ameaçando as suas posições, pela visão da empresa buscar a conquista de novos consumidores para

os seus produtos, pela necessidade imposta por um crescimento da demanda por seus bens muito acima das projeções realizadas anteriormente, ou pela simples estratégia de consolidar sua marca junto ao seu público, a franquia pode surgir como a melhor alternativa. Obviamente, deve-se considerar que, ao optar pela franquia a empresa franqueadora deve buscar desenvolver uma série de procedimentos que visem a padronização e formatação de seu negócio, o que implica, entre outras coisas, que ela ofereça todo um suporte técnico e de informações para os seus novos parceiros, a fim de que em última análise, seja assegurado o êxito final da expansão da empresa.

### **3.3.2. Uma Estratégia de Constituição de um Negócio**

O investidor que decide iniciar o seu próprio negócio, conta com uma série de vantagens estratégicas ao optar pela franquia de alguma marca já existente. O fato de contar com uma série de facilidades na instalação e posterior operação de sua unidade permite que o franqueado salte algumas etapas e já se instale no mercado de uma maneira mais consciente e sólida, assegurando de alguma forma que o retorno do capital inicialmente investido ocorra de maneira mais favorável. A realidade se mostra favorável ao franqueado uma vez que o contrato com a empresa franqueadora lhe possibilita o acesso a informações - conseguidas ao longo de um processo de aprendizado, conhecimento e desenvolvimento de técnicas de gestão da empresa pela empresa, que envolveu, inevitavelmente, momentos de falhas e acertos - que são transferidas por meio de manuais, assistência direta e de treinamento.

Acrescenta-se a isso, a cessão por parte do franqueador, de uma marca previamente conhecida pelo mercado, que já conta com um público consumidor capaz de identificar a qualidade dos produtos oferecidos pela rede. Esse

conhecimento prévio e a reputação da marca servem como um elemento alavancador para o ingresso da nova unidade no mercado, uma vez que a marca da firma leva consigo uma forte identificação do tipo e da qualidade dos serviços e produtos ofertados ao mercado. A franquia revela-se, assim, como uma alternativa estratégica do investidor ter acesso isso.

Finalmente, pelos dois argumentos anteriores, fica claro que o franqueado vê-se numa situação em que pode obter, simultaneamente, uma redução dos custos de instalação e operação, e uma maior garantia dos retornos a serem obtidos.



**- CAPÍTULO IV -**

**O *FRANCHISING*  
NO BRASIL**

O sistema de franquias tem evoluído de forma intensa nas últimas décadas, escorado pelas suas particularidades que o torna sensivelmente atraente, tanto a nível nacional, como internacionalmente. Alguns dados demonstram isso de maneira clara:

- Atualmente, o *franchising* é o método mais usado nos EUA pelo mercado varejista, respondendo por cerca de 65% da distribuição no setor de bens de consumo.
- Em recente estudo que analisa o futuro do sistema, a Associação Internacional de Franchising constatou que no prazo de dez anos, o Brasil tornar-se-á a terceira potência mundial em operação do sistema, sendo superado somente pelos EUA e Japão, ultrapassando países cujas economias o classificam de potências econômicas e nos quais a franquia já está instalada a um tempo muito superior, comparativamente ao caso brasileiro.
- O Departamento de Comércio dos EUA publicou uma pesquisa comparando o ciclo de vida de micro-empresas independentes, com as operadas pelo sistema de franquias e se constatou que: 65% dos negócios independentes criados não conseguem atingir o quinto ano de vida, sendo que, destes, 95% não completam o segundo ano; em contraste, operado através da prática do *franchising*, este percentual se reduz para aproximadamente 5%.
- O Departamento de Comércio dos EUA apurou, também, que somente no ano de 1986, o faturamento de empresas operadas através de franquias chegou a 680 bilhões de dólares, gerando mais de cinco milhões de empregos.

- Finalmente, deve-se acrescentar que já existem cerca de 120 diferentes tipos de negócios franquizados que estão disponíveis para comercialização em todo o mundo. Os principais segmentos<sup>21</sup> são:

CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO	SERVIÇOS PARA AUTOMÓVEIS
LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	RECURSOS HUMANOS
ALIMENTAÇÃO RÁPIDA	VENDA DE COMPUTADORES
MERCADO DE ALIMENTOS	RESTAURANTES
LOJAS DE UTILIDADES	TRANSPORTES
HOTEIS E MOTEIS	MÓVEIS E UTENSÍLIOS
ALUGUEL DE CARROS	UTILIDADES DOMÉSTICAS
SERVIÇOS BANCÁRIOS	CULTURA E LAZER
TURISMO E VIAGENS	VESTUÁRIO
REVENDA DE IMÓVEIS	EDUCAÇÃO

No caso específico do Brasil, é possível identificar uma série de características que o credencia a prosperar e assumir uma posição de maior destaque a nível mundial. Elas são identificadas a seguir: dimensões continentais com graves problemas de distribuição; padrões de necessidades de consumo não atendidos plenamente; demanda com exigência de padronização, gerada pela veiculação nacional de comunicação; o número cada vez mais emergente de pequenos empresários sem preparo e apoio, mas com grande vitalidade. Obviamente elementos mais específicos contribuem de forma definitiva para que o sistema de franquias seja visto como um negócio extremamente atraente para investidores em potencial, dentre os quais se destaca a inquestionável turbulência

<sup>21</sup> No caso brasileiro, são exemplificados diversos setores na Tabela apresentada no ANEXO, sob o nome de "SEGMENTOS".

política-econômica pela qual o país passou nos últimos anos, e que acentuam a necessidade por parte dos empreendedores de graus maiores de certeza quanto ao retorno sobre o capital que estão dispostos a investir.

#### **4.1. Os Números do *Franchising* no Brasil**

O sistema de franquias se projetou nos últimos cinco anos, de maneira crescente, como um dos setores de maior dinamismo da economia brasileira. Repercutiu no país a tendência de toda a sociedade moderna de oferecer ao consumidor serviços de qualidade e diversificados, ampliou as oportunidades de negócios para profissionais desejosos de sair das grandes corporações, ou por elas afetados nos processos de reestruturação, e se fixou como uma oportunidade sem igual para empreendedores em potencial iniciarem o seu negócio próprio com maiores chances iniciais de sucesso. De acordo com a sétima pesquisa de Oportunidades de Investimento em *Franchising*, realizada por Pequenas Empresas Grandes Negócios e PEGN-*Franchising*, com o apoio da ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), o número de lojas franqueadas continuou crescendo ao longo de todo o ano de 1993, embora num ritmo menos intenso. A rede de franquias contava com 17.848 unidades em dezembro de 1993, traduzindo-se numa alta de 5,67% com relação ao fim de 1992. Essa taxa ficou num estágio mais elevado do que o desempenho da economia do país no ano passado, quando o PIB teve alta de 4,96%, mas não confirmou a projeção de aumento de cerca de 20% no número de lojas, feita pelos franqueadores em 1993. Entretanto, esse indicio de arrefecimento não deve ofuscar o expressivo

crescimento do número de franqueadores e o altíssimo interesse do público. A realidade comprova que, de um lado, os candidatos a franquia tornaram-se mais exigentes, e de outro, os franqueadores ficaram mais cuidadosos no sentido de selecionar pessoas minimamente preparadas e com os requisitos necessários para lançar-se a frente da administração de uma franquia. Isso leva a crer que o *franchising* possivelmente está adentrando uma fase de acomodação que deve ser considerada como positiva por espelhar um amadurecimento do sistema no país. Tal constatação pode ser comprovada pelas expectativas dos empresários do setor, que apesar de verem suas projeções de crescimento para o ano passado frustradas, acreditam numa expansão ainda maior do sistema para este ano, de algo próximo a 40% - sendo que em alguns setores, esse número pode ultrapassar os 100%.

A grande vontade de crescer pode ser vista como resultante direta do pouco tempo que as empresas atuam no *franchising*. Para se ter uma idéia, 65% dos franqueadores estão no sistema há menos de três anos e somente 15% franqueiam há mais de seis anos. Em suma, há muito espaço para a abertura de novas lojas, principalmente entre os novatos como as empresas de informática, eletrônica, impressão, sinalização e fotografia. Embora sejam essencialmente jovens no sistema, os franqueadores se declaram aptos para crescer: 85% se dizem formatados, índice que em 1993 cresceu 12% em relação ao ano anterior. Toda essa movimentação ao redor do *franchising* tem sua razão no fato do sistema se caracterizar por oferecer ao empresário brasileiro aquilo que ele mais almeja no momento: uma forma moderna, eficiente e segura de fazer negócio. Para o franqueador, representa uma boa maneira de crescer, de ocupar espaços, sem comprometer seu capital.

A análise do perfil do crescimento no ano de 1993, demonstra que a maior concentração de franqueadores ( de 25,1% ) ocorre pelo segundo ano seguido no segmento de alimentação, com 154 marcas. Verifica-se uma atração natural por esse setor, pelas suas peculiaridades, no entanto os candidatos a franqueados devem escolher com rigor a marca pretendida pois a proliferação verificada no *fast-food* nos últimos anos deixou o mercado próximo a saturação. O segundo lugar em número de marcas a serem franqueadas ficou com o setor de vestuário, que tem 134 empresas ( 21,9% dos franqueadores ). Os demais 12 segmentos classificados apresentam participações inferiores a 10% do total das marcas. Deve-se destacar, contudo, o segmento de perfumaria e cosméticos, que contando com apenas 27 franqueadores, lidera em quantidade de unidades instaladas ( 4.318 lojas ), sendo seguida pelo segmento de educação e treinamento, com 3.256 unidades.

Resulta disso que o sistema de *franchising* continua a crescer vigorosamente no Brasil e a despertar o entusiasmo de um considerável número de empreendedores. Ao final do ano passado, o denominado *franchising* de negócios consolidou uma expansão de algo próximo à 25,7%, com o acréscimo de 4.353 unidades às 16.891 existentes no ano de 1992. No mesmo período , o faturamento do setor deverá atingir cerca de US\$ 4,9 bilhões, o que revela um crescimento de 21,9% sobre a receita do ano de 1992, que correspondeu à US\$ 4,02 bilhões.

Caso sejam incluídas as operações do *franchising* de marcas, típico dos negócios de automóveis, combustíveis e bebidas, com as suas 28.829 unidades e

movimento anual estimado em US\$ 43,1 bilhões, o faturamento alcança a marca dos US\$ 48,1 bilhões, cerca de 10% do Produto Interno Bruto brasileiro.

Logicamente, se comparando-se o desempenho brasileiro com os resultados obtidos pelo sistema de franquias nos Estados Unidos - que é o país onde se verifica o maior grau de avanço e disseminação desse sistema - a conclusão será de que os resultados brasileiros são apenas modestos. O *franchising* movimenta na economia norte-americana algo em torno de 760 bilhões de dólares, por meio de suas 500 mil unidades.

O Censo do *Franchising* 1993 constata que o número de funcionários empregados diretamente no setor também cresceu na economia brasileira, na ordem de 22,58% ( de 118.661 para 145.453 ). Somando-se as ocupações geradas pelos distribuidores de veículos ( 310 mil ) e pelos revendedores de combustíveis ( 250 mil ), o sistema ultrapassa a marca de 700 mil empregos diretos.

O invejável crescimento do *franchising* a partir do final da década passada - em média 30% reais ao ano - praticamente dispensou qualquer tipo de crédito ou financiamento. Entretanto, como a escassez de capital de terceiros poderia vir a entrar esse vigoroso ritmo de expansão, alguns bancos oficiais ( Banespa e Banco do Brasil, por exemplo ), já se preocupam em oferecer linhas de crédito especiais para franqueados. Além desses recursos e da assistência oferecida pelo Sebrae ( Serviço de Apoio às Pequenas Empresas ) que faz gratuitamente o estudo de viabilidade do negócio, existe a alternativa de fazer uso dos financiamentos oferecidos por vários bancos privados, que vêm oferecendo gradativamente condições mais vantajosas na aquisição de empréstimos. Finalmente, existe ainda a opção pelas linhas de crédito de longo prazo para

micros e pequenas empresas do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social ).



- CONCLUSÃO-

Como foi apresentado no início da Monografia, o grande aspecto que se buscou apresentar neste trabalho, e que a diferencia de tantas outras obras que focaram o mesmo assunto a partir de ângulos distintos, foi o de arriscar uma interpretação de um sistema complexo de constituição e gestão administrativa, a partir de diversos conceitos econômicos, apresentados por diferentes autores em épocas distintas e em conjunturas econômicas diferentes.

Outro aspecto que a Monografia pretendeu cobrir, foi o de apresentar diversos aspectos do *franchising*, a fim de que a interpretação pretendida pudesse ser visualizada por leitores pouco familiarizados com o assunto.

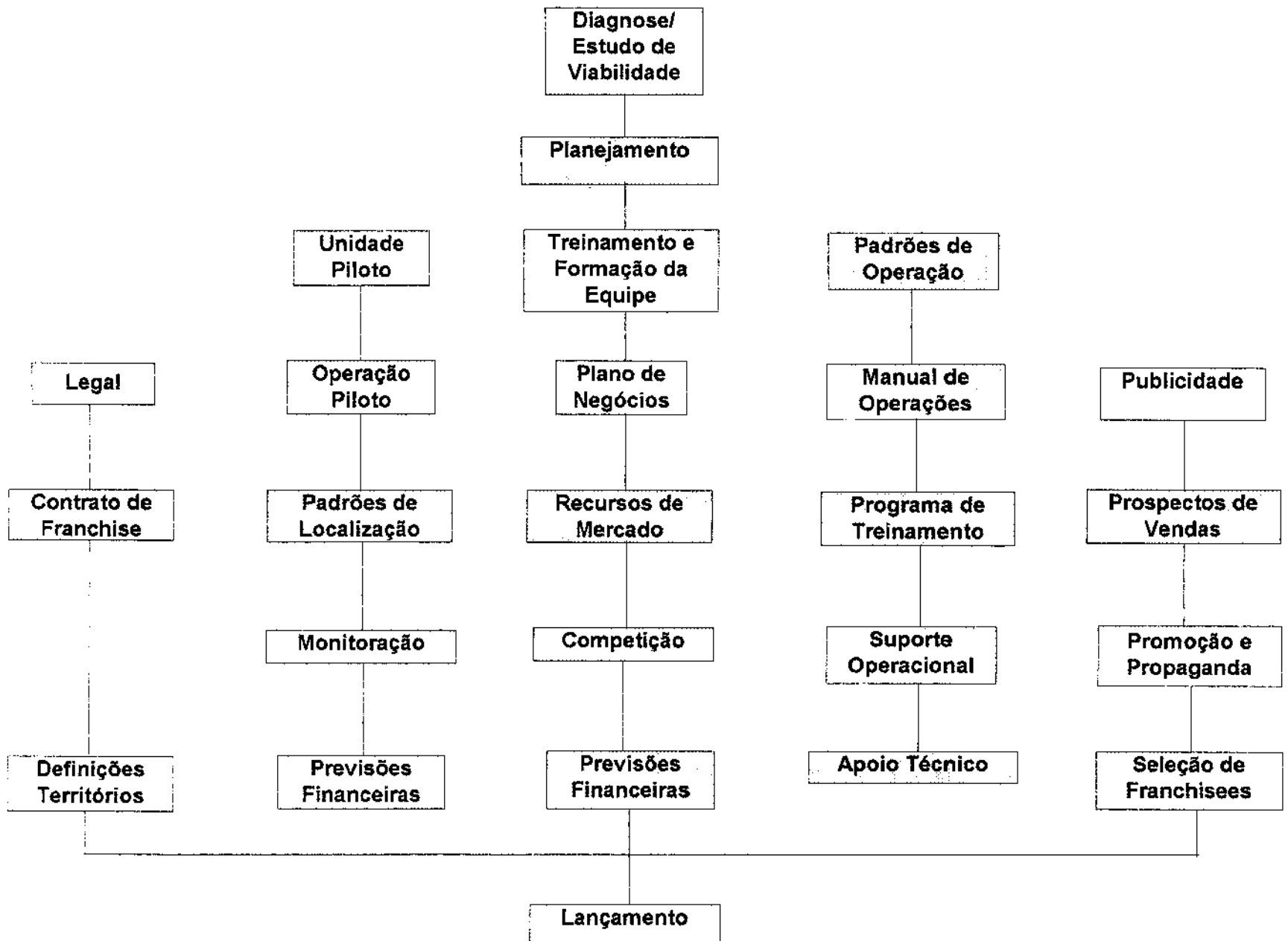
É a partir disso, que foi possível mostrar que as franquias a nível mundial consistem numa forma de negócio que possibilita sinergias muito fortes para as partes envolvidas no negócio, de forma diferenciada. Isso explica o por quê desse sistema apesar de muito jovem, se comparado com formas tradicionais de negócios, tem sido capaz de atrair um grande número de empresas e investidores que vêm nele uma forma extremamente dinâmica, sendo capaz de adaptar-se continuamente frente às exigências impostas pelo mercado, pela concorrência ou por outros fatores de natureza econômica, nas diversas etapas do ciclo econômico - ou seja, tanto nos momentos de aquecimento do nível de atividade, quanto nas fases descendentes do ciclo ( isso vale para economias em distintos estágios de desenvolvimento econômico ou social, apesar de, obviamente, possuírem características totalmente diferentes ). Além disso, o sistema de franquias pode

ser visto como um sistema ágil que vem rompendo fronteiras geográficas e de certa forma, moldando hábitos e costumes diferentes em diversos países em que se instala.

A análise do caso brasileiro, serviu para exemplificar através de dados estatísticos, o grande impulso que o *franchising* tem dado nas últimas décadas, e possibilitou a verificação de que, justamente algumas características essenciais e exclusivas do sistema, serviram como diferenciadores muito atraentes para investidores rigorosos diante de uma recessão econômica, que de certa forma travou e paralisou o ritmo de crescimento da atividade econômica no país por cerca de uma década.

**- ANEXO -**

# PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA FRANCHISING



## TABELA - PRINCIPAIS SEGMENTOS

SEGMENTO	COMERCIALIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
REVENDE DE VEÍCULOS	Praticamente todas as montadoras operam através das revendas e concessionárias autorizadas. Exemplos: Volkswagen, Ford, GM, Fiat e outras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. As peças são licenciadas pelas montadoras e revendidas.</li> <li>ii. Somente os carros novos são vendidos com exclusividade, característica que foge do tradicional formato de franchising.</li> <li>iii. Os serviços prestados são providos por treinamento de fábrica.</li> <li>iv. Manuais que orientam as operações.</li> <li>v. Propaganda institucional de apoio.</li> </ul>
DISTRIBUIDORA DE DERIVADOS DE PETRÓLEO	Comercializam seus produtos através dos revendedores e formam a maior rede existente no país. Exemplos: BR, Shell, Esso, Hudson, Ipiranga, Atlantic, Texaco, São Paulo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Exclusividade nos produtos derivados.</li> <li>ii. Lay-out dos postos e equipamentos padronizados, além de uma variada gama de serviços oferecidos pela distribuidora.</li> <li>iii. Treinamento na comercialização.</li> </ul>
CULTURA	Livrarias com métodos operacionais e distribuição exclusiva. Exemplo: Brasiliense.	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Treinamento na administração e comercialização do negócio.</li> <li>ii. Padronização.</li> </ul>
EDUCAÇÃO	Cursos de línguas, que atuam como redes nacionais. Exemplo: Yázigi, CCAA, e outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Treinamento e reciclagem dos instrutores.</li> <li>ii. Material didático e práticas de ensino padronizadas.</li> </ul>
SERVIÇOS BANCÁRIOS	Algumas instituições financeiras operam com o sistema para a distribuição de seus produtos, em localidades onde o custo operacional de uma agência não daria o retorno desejado. Exemplo: Citibank ( Interciti ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. A distribuição e a representação dos produtos são efetuadas com exclusividade.</li> <li>ii. O processamento é centralizado.</li> <li>iii. Os procedimentos operacionais são padronizados.</li> </ul>
CALÇADOS	Um segmento novo, que vem apresentando uma grande expansão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Distribuição exclusiva dos produtos básicos e dos acessórios.</li> <li>ii. Propaganda institucional de apoio.</li> </ul>

## TABELA - PRINCIPAIS SEGMENTOS

SEGMENTO	COMERCIALIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
REFEIÇÕES RÁPIDAS	<p>Segmento considerado de maior potencial, com grande sucesso no mundo todo.</p> <p>Exemplo: Mr. Pizza, Bob's, McDonald's, Wells, entre outros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Forte posicionamento de marca e qualidade dos produtos.</li> <li>ii. Padronização operacional e de produtos.</li> <li>iii. Propaganda institucional de apoio.</li> </ul>
ALUGUEL DE VEÍCULOS	<p>Praticamente todas as empresas que atuam no segmento utilizam o sistema de franchising.</p> <p>Exemplo: National, Hertz, Budget e outras..</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. O processamento é em geral centralizado.</li> <li>ii. Padronização dos procedimentos.</li> <li>iii. A maioria são sistemas internacionais.</li> </ul>
SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS	<p>Com atuação em áreas diversas, como seleção, recrutamento e treinamento.</p> <p>Exemplo: Manpower.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Know-how de operação repassado.</li> <li>ii. Utilização da marca e o estilo de administrar.</li> <li>iii. Fornecimento da carteira de clientes na região do franchisee.</li> </ul>
COMUNICAÇÕES	<p>Através das afiliadas que formam as redes nacionais de televisão.</p> <p>Exemplo: Rede Globo, Manchete, Bandeirantes, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Programação padronizada.</li> <li>ii. Orientação e assistência técnica e comercial.</li> </ul>
COSMÉTICOS E PERFUMES	<p>Comercializam com exclusividade seus produtos através do franchising.</p> <p>Exemplo: O Boticário, Água de Cheiro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Exclusividade nas vendas dos produtos.</li> <li>ii. Forte posicionamento institucional.</li> </ul>
ASSISTÊNCIA TÉCNICA	<p>Serviço especializado através de representantes do fabricante.</p> <p>Exemplo: SAB-Serviço Autorizado Brastemp.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. A fábrica licencia as peças e se utiliza deste canal com exclusividade.</li> <li>ii. Treinamento na fábrica e apoio na estruturação.</li> <li>iii. Serviços e preços com características de padronização.</li> <li>iv. Padronização visual.</li> </ul>

## TABELA - FRANQUIAS E NEGÓCIOS INDEPENDENTES

	<b>COMPRANDO UMA FRANCHISE</b>	<b>INICIANDO UM NEGÓCIO INDEPENDENTE</b>
<b>MARCA COMERCIAL</b>	Direito ao uso da marca comercial e logotipo, tornando o negócio diferenciado de outros, pois opera em rede e os clientes se identificam com a marca, nunca com o proprietário.	Necessitam estabelecer e firmar um nome próprio. Os clientes conhecem o proprietário do estabelecimento e não a marca.
<b>CONHECIMENTO DO PRODUTO</b>	Terá aceitação pública, com grandes benefícios se a rede possuir boa reputação, mas perde com a existência de franchisees ruins.	Necessita de tempo para fortalecer o produto ou serviço e passa a conquistar aceitação pública.
<b>TREINAMENTO</b>	Treinamento que pode apoiar um profissional na mudança de carreira para tornar-se proprietário de um negócio próprio, e na absorção de novas tecnologias.	O negócio é baseado no perfil do proprietário. A administração sempre dependerá da capacidade individual.
<b>O NEGÓCIO COMPLETO</b>	Na franchise o negócio nasce completo.	Começa pequeno e requer tempo para desenvolver, necessitando de suporte externo.
<b>PUBLICIDADE E PROMOÇÃO</b>	Anúncios nacionais patrocinados pelo franchisor; promoções locais através do franchisee com suporte e apoio do franchisor.	O proprietário patrocina integralmente e o material depende de criação e produção, como também da seleção de mídia.
<b>SUPRIMENTO</b>	O franchisor é quem especifica o material, identificando fornecedores e repassando descontos por volumes comprados.	Livre para especificar os materiais para loja, mas comprará normalmente sem descontos.
<b>DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO</b>	O franchisor se encarregará do desenvolvimento de produto, mas precisa de tempo para implantá-lo no mercado.	Procurará responder com rapidez as trocas que o mercado exigir, mas os recursos para o desenvolvimento dos produtos serão escassos.
<b>LOCALIZAÇÃO</b>	O franchisor deverá selecionar e indicar a localização disponível mais adequada.	Livre para tomar a melhor ou pior escolha de localização; apoio externo poderá ser obtido, mas por um alto custo.
<b>RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b>	O franchisor, quando requerido, prestará o apoio; assessores visitam os franchisees com frequência para a resolução de problemas.	Existe ajuda disponível, mas não será preventiva.
<b>PROPRIEDADE</b>	Tem limitações para vender o negócio; o franchisor terá direito preferencial na compra.	Total liberdade de venda do negócio.



## **BIBLIOGRAFIA**

- CANUTO, O. - Mudança Técnica e Concorrência: Um Arcabouço Evolucionista; Campinas (SP); Texto para Discussão número 6 - Instituto de Economia, UNICAMP; 1992.
- CARVALHO, F. C. - A não-neutralidade da moeda em Economias Monetárias de Produção; a Moeda nos Modelos Pos-Keynesianos, in: Estudos Econômicos, 21(1), jan/abr 1991.
- CHERTO, M. - Franchising - Revolução no Marketing; São Paulo; McGraw-Hill; 1989.
- CHERTO & RIZZO FRANCHISING - O Perfil do Franqueado Brasileiro; São Paulo; Instituto Brasileiro de Franchising; 1993.
- DEMING, W. - Qualidade, a Revolução da Administração; Editora Marques Saraiva; 1990.
- GEORGE, K. & JOLL, C. - Organização Industrial; Rio de Janeiro; Zahar Editores; 1983.
- KEYNES, J. M. - A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda; São Paulo; Atlas; 1990.
- KEYNES, J. M. - Teoria Geral do Emprego (1937), in: Keynes, organiz. Tamas Szmrecsanyi; São Paulo; Editora Ática.
- KOTLER, P. - Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle; São Paulo; Atlas; 1992.
- OLMHOS, E. H. - Franquia: Um Caso de Terceirização (Monografia I); Campinas (SP); IE, UNICAMP; 1993.
- PENROSE, E. - Teoria Del Crescimento de la Empresa; Madrid; Aguilar; 1962.
- PORTER, M. - Estratégia Competitiva; Rio de Janeiro; Campus; 1986.

- RIZZO, M. - Franchising - Uma Estratégia de Marketing e Distribuição; São Paulo; Instituto Brasileiro de Franchising; 1990.

- SCHUMPETER, J. - História da Análise Econômica; Rio de Janeiro; Editora Fundo de Cultura; 1964.

- STEINDL, J. - Small And Big Business; Oxford: Basil Blacwell, s.d.

- REVISTAS (Diversos Números):

EXAME

VEJA

- JORNAIS (Artigos e Reportagens):

Folha de São Paulo

O Globo