

**TCC/UNICAMP
Am13t
IE/557**



1290000557



TCC/UNICAMP Am13t

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

CE - 851 MONOGRAFIA II

RELATÓRIO FINAL



**TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA E SEUS EFEITOS NO SISTEMA
DE FRANCHISING**

AUTOR: RAFAEL COPOLLA AMARAL

RA: 952182

PROF. ORIENTADOR: MARIA CAROLINA A. F. DE SOUZA

CAMPINAS, DEZEMBRO DE 1999. ✓

**TCC/UNICAMP
Am13t
IE/557**

GEDOC/IE

ÍNDICE

	Página
Introdução.....	3
Capítulo 1 - Franchising: Definições sobre o Sistema.....	4
1.1) O que é Franchising?.....	4
1.2) Entendendo a Linguagem do Setor.....	6
1.3) Franchising: breve histórico.....	8
1.4) Traditional Franchising X Business Format Franchising.....	9
1.5) Franquias Diretas e Indiretas.....	10
1.6) Obrigações e Direitos do Sistema.....	12
Capítulo 2 - Vantagens e Desvantagens do Sistema.....	14
2.1) Vantagens para o Franqueado.....	14
2.2) Desvantagens para o Franqueado.....	17
2.3) Vantagens para o Franqueador.....	20
2.4) Desvantagens para o Franqueador.....	23
Capítulo 3 - Franchising: a cooperação como fator fundamental para o sucesso do Sistema.....	27
3.1) Desenvolvimento com colaboração e Redução de assimetrias.....	27
3.2) Franquias no Brasil e Franquias como empreendimento.....	30
Capítulo 4 - Perfil Atual das Franquias.....	31
4.1) Mudança de Rumo.....	31
4.2) Apoio que faz diferença.....	40
Conclusão.....	41
Bibliografia.....	43

1. Introdução

Durante a última década, pudemos verificar que o sistema de franchising obteve um enorme crescimento não só no Brasil como no mundo. O franchising tem sido uma estratégia que possibilita uma expansão rápida, para um baixo volume de capital investido (muitas vezes), e tem provocado nos últimos anos uma considerável mudança em pequenas, médias e grandes empresas quanto aos atuais esquemas de distribuição e comercialização, especialmente os ligados diretamente ao varejo. O crescimento do sistema de franchising está relacionado à alterações de estratégias das empresas na busca de uma maior flexibilidade, redução de custos e ampliação das áreas atingidas pela empresa com menores custos e riscos. Assim, o sistema de franchising vem, ao longo do tempo, se desenvolvendo e se tornando cada vez mais importante para as empresas no que tange às novas formas de gestão empresarial, mais especificamente à desverticalização das empresas e às estratégias de ampliação da extensão de mercado e, apresentando forte conteúdo inovador com relação as formas de gestão da produção, distribuição e comercialização.

Atualmente, verifica-se que o franchising pode representar uma possibilidade de realização de um negócio próprio, o que para muitos se torna um objetivo de vida, ou mesmo uma saída para profissionais que perdem seus empregos e que apresentam condições (tanto profissionais quanto financeiras) de abrirem um negócio próprio, ou mesmo a franquia ser uma segunda fonte de renda.

A estabilidade econômica (se assim podemos denominar a atual situação econômica do país) também tem contribuído para o crescimento da utilização do sistema no Brasil, já que empresas internacionais buscam parceiros aqui para a difusão de seus negócios no país através de franquias.

Assim, este estudo tem como preocupação estudar o sistema de franchising devido a sua grande importância atualmente na economia, já que estudos realizados recentemente pela Arthur Andersen mostram que hoje, na economia brasileira, as franquias (em número infinitamente menor que empresas varejistas independentes) respondem por mais de 24% das vendas de varejo no Brasil. Nos EUA, onde as franquias representam 3,2% do total de empresas existentes e, ainda assim, respondem por mais de 42% do total das vendas de varejo. Este estudo busca também entender e explicar a transferência que ocorre, por parte do franqueador, das suas técnicas de industrialização e/ou métodos de administração e

comercialização. Para um maior entendimento sobre esta transferência de tecnologia, se faz necessário analisar e entender as transformações do que hoje se abriga sob a denominação **franchising**, e em um desdobramento mais evoluído Business Format Franchising (ou Sistema de Franquia Formatada). Esta transferência de tecnologia aos franqueados, pode gerar uma série de conflitos entre franqueador e franqueado, já que não se absorve apenas o direito de uso de marca, mas também de Know-how e tecnologia.

A questão principal da análise que será realizada neste estudo diz respeito à como a hierarquização, as assimetrias e a difusão de conhecimento entre franqueador e a rede de franqueados podem ser equacionados de modo a resolver a tensão entre preservação de elevado grau de apropriabilidade das inovações pelo franqueador e a necessidade de promover a difusão tecnológica intra rede.

Tendo em vista esses aspectos, verifica-se a importância da natureza e intensidade das assimetrias entre franqueadores e franqueados, e a necessidade de uma cooperação verdadeira entre as partes, devido à transferência de tecnologia e Know-how às franqueadas e a possibilidade destas últimas se tornarem franqueadoras e concorrentes diretas, já que podem incorporar os elementos necessários para esse fim. Estes são, portanto, os objetivos deste trabalho.

1) FRANCHISING: Definições sobre o Sistema

1.1 – O que é Franchising?

O Franchising apresenta várias definições. A seguir estão algumas, dentre as mais importantes:

CEBRAE (Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa):

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

O Sistema de Franchising, também identificado no Brasil como Franquia Comercial, é a melhor maneira de se obter a organização dos canais de distribuição, com baixo risco de investimento e maior probabilidade de sucesso no negócio. Em determinadas situações, funciona como uma poderosa ferramenta de marketing, utilizando metodologia rápida e segura de comercialização, através da união de duas partes em prol do desenvolvimento de um mesmo negócio. De um lado, temos a figura do franqueador (franchisor). Do outro, os franqueados (franchisees).”

Comissão Belga de Distribuição:

“O Franchising seria um sistema de colaboração entre duas empresas diferentes, porém ligadas por um contrato em virtude do qual uma delas concede à outra, mediante o pagamento de uma quantia e sob condições bem determinadas, o direito de exploração de uma marca ou fórmula comercial representados por um símbolo gráfico ou um emblema, e assegurando-lhe ao mesmo tempo uma ajuda e alguns serviços regulares destinados a facilitar esta exploração” (Abraão, 1984).

International Franchise Association

“Uma franquia é um contínuo relacionamento entre o franchisor e o franchisee, no qual o total dos conhecimentos do franchisor, imagem, sucesso, técnicas de manufatura e marketing são fornecidos ao franchisee mediante uma retribuição” (Abraão, 1984). Para a Associação Internacional de Franchising, o sistema de franchising é uma maneira de colaboração contínua para a distribuição de bens ou serviços entre o franqueador e os franqueados, jurídica e economicamente independente um do outro, os quais estipulam por meio de um contrato as seguintes normas:

- 1) O franqueador concede ao franqueado a utilização de sua própria fórmula comercial, incluindo direito de desfrutar de seu Know-how e de seus sinais distintos, em conjunto com outras prestações e formas de assistência, de modo a permitir ao franqueado a gestão de sua própria atividade com a mesma imagem da empresa franqueadora.

2) O franqueado se empenha em adotar a política comercial e a imagem do franqueador, no interesse recíproco de ambos e do consumidor final, bem como a respeitar e cumprir as condições contratuais livremente estabelecidas.

United State Departament of Commerce

“Franchising é uma modalidade de licenciamento, pela qual o proprietário ou titular (franqueador) de um produto, serviço ou método viabiliza sua distribuição por meio de revendedores afiliados (franqueados) (Cherto, 1988).

Conselho de Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e do Comércio (Brasil):

“Franquia é um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, serviço ou método, devidamente caracterizado por uma marca registrada, concede a outros comerciantes, que se ligam ao titular por relação contínua, licença e assistência para expansão do produto no mercado” (Abraão,1984).

Marcelo Cherto (Presidente do Instituto Franchising e da Cherto Networking):

“Franchising é um método e um arranjo para distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa por meio de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário e fabricante de um certo produto, ou equipamento, mais Know-how a ele relacionado (franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento. O franqueador estabelece o modo pelo qual o franqueado deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob controle, a supervisão e a orientação e com assistência do franqueador. A este, o franqueado pagará, direta ou indiretamente uma remuneração. O franqueado arca, ainda, com os custos e as despesas necessárias à instalação e à operação do estabelecimento. A orientação e assistência fornecidas pelo franqueador são contínuas, enquanto perdurar o relacionamento com o franqueado e cobrem todos os aspectos da atividade do franqueado, indo, em geral, do fornecimento do projeto arquitetônico as

instalações, até os sistemas e/ou mapas que deverão ser utilizados no controle de estoque, passando pela orientação no que diz respeito à elaboração de cash flows e aplicação de recursos e incluindo até mesmo o treinamento do próprio franqueado e de seu pessoal”.

1.2) Entendendo a Linguagem do setor

Franqueador (Franchisor) – é aquele que detém a marca e o know-how de comercialização de um determinado bem ou serviço, cedendo contratualmente os direitos de revenda e uso, e provendo assistência na organização, gerenciamento e administração do negócio para os franqueados.

Franqueado (Franchisee)- é a pessoa jurídica que adquire o direito de uso da marca e/ou método de trabalho do franqueador, mediante o pagamento de uma taxa inicial e/ou de uma taxa mensal.

Franchising – sistema de distribuição de produtos ou serviços pelo qual, mediante determinadas condições e o pagamento de taxas, é possível montar um negócio próprio com marca conhecida no mercado e conceitos operacionais já testados pela empresa franqueadora.

Franquia (franchise)- unidade franqueada. O termo também pode ser usado para designar o sistema e o contrato de franchising.

Franchising de Negócios Formatados (Business Format Franchising)- caracteriza a franquia profissionalizada, na qual a padronização da operação, da administração e do visual das lojas é estabelecida por meio de manuais e treinamento e aplicada em toda a rede.

Franchising de Marca (Product & Trade Name Franchising)- franquia de cessão de uso de marca para a fabricação e/ou comercialização de um produto, que não implica necessariamente a padronização da operação. Típicas dos setores de bebidas, automóveis, motocicletas, bicicletas e combustíveis.

Learning Network

Franchising – forma avançada de gestão dos negócios em rede. É um sistema de aprendizado contínuo que prevê a participação mais ativa do franqueado no negócio e a troca, em tempo real, de suas experiências com o franqueador e demais parceiros da rede.

Master-Franquia (Master-Franchise) – direito concedido pelo franqueador a um franqueado para que ele repasse a marca e/ou método de trabalho a outros franqueados numa região específica.

Royalties - valor cobrado mensalmente do franqueado pela oferta contínua de apoio e serviços do franqueador. Na maioria das vezes, é um percentual sobre o faturamento bruto, mas também pode incidir sobre o valor das compras de produtos fornecidos pela empresa franqueadora. Em alguns casos, essa taxa pode estar embutida nos preços dos produtos comprados do franqueador.

Taxa de Franquia (Franchise Fee) – é a taxa inicial, paga uma só vez pelo franqueado ao franqueador pelo uso da marca em sua unidade de negócios.

Taxa de Publicidade – valor cobrado do franqueado pelo franqueador para formar um fundo de propaganda. Pode ser um percentual sobre o faturamento, recolhido periodicamente, ou apenas quando o franqueador decide ratear investimentos em campanhas publicitárias com os parceiros da rede.

Unidade Franqueada – loja mantida por um franqueado.

Unidade Piloto – loja que deve ser montada pelo franqueador, antes de iniciar a concessão de franquias, com a finalidade de testar o conceito e aprimorar a operação do negócio.

Unidade Própria – loja mantida pelo franqueador, geralmente com o objetivo de se manter próximo da rotina da operação. Esse contato com o mercado permite que ele faça os ajustes necessários no conceito e garanta a qualidade do apoio aos franqueados.

1.3) FRANCHISING – BREVE HISTÓRICO

O conceito do Sistema de Franchising não é recente como muitos acreditam. Embora o formato atual seja mais recente, o conceito em si já se apresentava desde a Idade Média, quando era um fato comum a Igreja Católica conceder autorização a Senhores de terras para que agissem em seu nome. Assim, esse Senhores cobravam e coletavam impostos devidos à Igreja e ficavam com uma parte do valor e o restante enviavam à Igreja (Cruz, 1993).

Esse conceito descrito acima se desenvolveu ao longo do tempo e, por volta de 1800 já existia uma forma mais moderna de franchising, que é o “Traditional Franchising”. Segundo Lynch, as primeiras franquias (modernas) surgiram no setor de ferrovias e de serviço público (1800). Os proprietários de terra eram “franqueados” pelas empresas de estrada de ferro para que desenvolvessem cidades ao redor da ferrovia, fazendo com que as cidades obtivessem acesso a transporte de mercadorias e comércio. Assim, haveria apoio para investimento da ferrovia.

A utilização do Sistema de Franchising como relação entre dois particulares e não entre o Poder Público ou a Igreja, de um lado, e um particular, de outro, surgiu através da Singer que, por volta de 1850/60, utilizou franquias para promover seu crescimento, antes da Guerra Civil Americana. Esta empresa concedeu várias franquias a comerciantes independentes que se interessaram na comercialização de seus produtos. Vale ressaltar, que esta empresa (Singer) utiliza este Sistema até hoje. Em 1898, a General Motors adotou o franchising como estratégia de expansão de sua rede de distribuição, e assim, expansão de suas vendas. A Coca-Cola, por sua vez, em 1899 passou a outorgar franchises para o engarrafamento de seu refrigerante (Cherto, 1988).

O grande desenvolvimento do Sistema de Franchising se deu no início do século XX. É a partir desta época que as empresas passam a se utilizar mais do franchising para que obtenham uma maior expansão dos negócios. Vale lembrar, que esta forma de expansão é utilizada por diversos setores. Podemos demonstrar melhor isto através de exemplos: em 1917, os supermercados Piggly Wiggly passam a utilizar o franchising. Em 1921, é a vez da

Hertz Rent-a-Car (que até hoje é uma das maiores redes de locadoras de carros). No setor de alimentação a primeira franquia surgiu em 1925, através da A&W Root Beer. As companhias de petróleo passam também, nos anos 30, a utilizarem este sistema.

O surgimento do franchising no Brasil se dá por volta da década de 40, através do pioneirismo da Sapataria Estrela. O desenvolvimento do Sistema no Brasil só ocorre por volta dos anos 60, através da escola de idiomas Yazigi. Outro exemplo marcante é da rede Boticário que surge em 1979.

Desta forma, podemos verificar que desde o pioneirismo da Singer, passando pelo grande desenvolvimento que o franchising obteve após a Segunda Guerra Mundial, este Sistema utilizado pelas empresas para expandir seus negócios compartilhando custos e riscos, sofreu muitas modificações e está aumentando cada vez mais sua participação na economia brasileira e mundial.

1.4 Traditional Franchising X Business Format Franchising

Para um maior entendimento do Sistema de Franchising, devemos fazer uma distinção entre ‘Traditional Franchising’ e ‘Business Format Franchising’. No caso das franquias de marca ou produto, o distribuidor ou fabricante, proprietário da marca, vende os produtos de sua empresa ao revendedor autorizado, o qual os revende para o consumidor final. Este tipo de franquia pode proporcionar (por parte do franqueador) algum tipo de assistência como treinamento ou ajuda em publicidade, mas não há a exigência de que o revendedor siga um esquema rígido de atuação. Já em casos de Business Format Franchising, há o repasse, do franqueador para o franqueado, de técnicas e métodos que desenvolveu para comercializar seus produtos e/ou serviços. Esse será o padrão pelo qual o franqueado deverá desempenhar suas atividades, sempre de acordo com as normas e instruções, e sob a supervisão do franqueador. O controle que o franqueador exerce sobre o franqueado é muito mais rígido, constante e intenso que nas operações de Traditional Franchising. Vale lembrar, que o padrão dominante nas licenças de franquias atualmente é o Business Format Franchising.

1.5) Franquias Diretas e Indiretas

Shutt e Whittington (1986:17) argumentam que o franchising é “um mecanismo pelo qual as grandes empresas transferem as responsabilidades de propriedade para pequenas empresas, enquanto retêm para si uma receita garantida”.

Para Leite (1991), as franquias podem assumir variadas formas, como franquia de serviços, franquia de produto, franquia industrial e franquia de distribuição.

A seguir estão algumas formas de franquias e respectivos exemplos:

Franquias Diretas

Franquia de Serviços – este tipo de franquia está relacionado ao fornecimento de serviços (como o próprio nome já diz). Alguns exemplos famosos são as locadoras de carros como Hertz Rent-a-Car e Aviz. Nas franquias de serviços, a principal característica está no fornecimento, aos franqueados e aos clientes da marca, de excelente assistência técnica e garantia dos produtos.

Franquia de Produto – um exemplo deste tipo de franquia é a marca brasileira de confecções Vila Romana (VR). Este tipo caracteriza-se pela produção e/ou comercialização de produtos, que são produzidos pelo próprio franqueador (ou por fabricantes licenciados sob a sua supervisão). O revendedor autorizado comercializará somente os produtos da marca da franquia em sua loja.

Franquia Industrial – a característica básica deste tipo de franquia é a fabricação de produtos. Um conhecido exemplo deste tipo é a Coca-Cola (dentre outros refrigerantes). Há a transferência (do franqueador para o franqueado) de Know-why, que são as técnicas de engenharia de produção e de processo. São transferidos também os benefícios da marca e o Know-how de comercialização e distribuição dos produtos. O franqueador fornece toda a engenharia básica do processo de fabricação. Este tipo de franquia é muito utilizada para garantir uma descentralização geográfica da produção de bens, mantendo toda a qualidade dos produtos originalmente produzidos pelos franqueadores em suas unidades próprias.

Franquia de Distribuição – postos de gasolina como Esso, Texaco, dentre outros são exemplos de franquias de distribuição. Caracteriza-se pela venda de mercadorias. Os produtos são fabricados por fornecedores selecionados pelo franqueador, que determinará quais os produtos que serão fornecidos aos seus franqueados.

Franquias Indiretas

Estas franquias são assim denominadas pois ocorre o que podemos denominar de Subfranquias.

Controle de Área de Franquia (Area Controllershship Franchise) – apresenta como principal característica o fato do franqueador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada para determinada região. Ao invés de controlar cada franqueado individualmente, gerencia-se a venda e a administração dos franqueados por meio de algumas empresas subcontratadas. Este tipo de franquia é muito utilizado em países de grande extensão territorial, e por franqueadores internacionais.

Franquia Mestre (Master Franchise) – caracteriza-se por empresas locais adquirirem o direito de subfranquear marcas em seu país. É utilizada por franqueadores que desejam uma expansão internacional de sua marca. Forma-se uma cascata de franquias que vai desde o franqueador original até o franqueado final, passando pelo franqueador-mestre regional de um território.

Desenvolvimento de Área de Franquia (Area Development Franchise) – a grande diferença entre este tipo de franquia e o Master Franchise é que a empresa contratada não possui o direito de ter suas próprias unidades para produzir ou vender, isto é, somente poderá subfranquear a terceiros, estando proibido o direito de exploração direta dos pontos de fabricação ou pontos de venda. A partir da repartição do território geográfico em regiões, uma ou mais empresas locais serão contratadas pelo franqueador original, com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território.

1.6) OBRIGAÇÕES E DIREITOS DO SISTEMA

Quando ocorre a utilização do Sistema de Franchising, firma-se um contrato entre as partes (franqueador e franqueado), determinando os direitos e as obrigações de cada um. Dentre as inúmeras obrigações/ direitos, destacam-se:

1) Cessão de Direitos

O franqueador cede ao franqueado um conjunto de direitos de propriedade. Dentre esses direitos de propriedade destacam-se:

- A) o “Know-how”, isto é, os métodos administrativos e comerciais;
- B) a “marca registrada” e o logotipo inerente a essa marca.

2) Supervisão e Assessoria Técnica

O franqueador também deve oferecer a assessoria técnica necessária ao bom desempenho do franqueado, que é representada pela assistência jurídica, fiscal e tributária, engenharia, treinamento, pesquisa de localização de ponto de venda, marketing, informática entre outros tipos de assessoria.

3) Transferência de Técnicas Industriais e/ou Métodos

É justamente este fator que pode gerar tensões entre franqueador e franqueado ao longo do tempo, devido a necessidade de preservação de elevado grau de apropriabilidade das inovações pelo franqueador e a necessidade de promover a difusão tecnológica intra rede. Esta difusão de conhecimento pode até vir a transformar os franqueados em concorrentes diretos dos franqueadores, já que em muitos casos ocorre a absorção das técnicas e métodos aplicados pelo franqueador e em seguida (respeitando todas as normas contratuais) abandona-se a marca franqueadora e surge uma nova marca, “desenvolvida” pelo franqueado e que passa a concorrer diretamente com o franqueador, pelo menos em nível local. Existem muitos exemplos relacionados a este fato. Devemos esclarecer que esta transferência de tecnologia não ocorre apenas em “tecnologia de ponta”, mas sim em tecnologias e métodos mais simples, como funilarias especializadas em reparar riscos em latarias de automóveis, ou mesmo institutos de beleza que apresentam técnicas mais sofisticadas e modernas.

Assim, dentre as obrigações e direitos das partes, encontra-se a transferência de técnicas industriais e/ou métodos. Os franqueadores devem transferir suas técnicas de industrialização e/ou métodos de administração e comercialização aos franqueados, vale dizer, o seu Know-how a respeito de sua rede. Ou seja, o franqueador de uma técnica industrial deve ceder ao franqueado todos os “segredos” de produção de seus produtos. Já o franqueador de um método de administração ou comercialização deve transferir ao franqueado todos os “segredos” testados anteriormente por ele no que tange à localização, arquitetura e visual dos pontos de vendas, ao tipo de empregado mais adequado para aquele tipo de atividade, ao material a ser utilizado, à maneira como o bem ou serviço deve ser comercializado, como as mercadorias devem ser compradas e estocadas, entre outros elementos.

Este repasse deve ocorrer por meio de manuais de operações, redigidos de maneira clara e didática, que permita que qualquer pessoa, interessada em adquirir uma franquia, possa entendê-los e utilizá-los, mesmo sem ter experiência ou maiores conhecimentos sobre o assunto.

Esses manuais devem descrever todas as operações da empresa (formatação), no intuito de treinar os franqueados e sua equipe, com o Know-how e experiência do franqueador. A transferência de técnicas e métodos deve ocorrer somente quando os sistemas e subsistemas inerentes à rede de franquia estiverem formatados, ou seja, quando os estudos de Organização e de Métodos (O&M) tiverem sido desenvolvidos pelo franqueador para poderem ser transferidos sem riscos ao franqueado.

Para que esta transferência de conhecimentos possa ser repassada adequadamente, a empresa franqueadora deverá montar um esquema de treinamento contínuo e permanente, visando atender as necessidades operacionais de funcionamento eficiente entre a organização e a rede de franqueados. Vale dizer, o franqueador deverá atribuir peso às funções de coordenação e “educação”.

Existem também, encargos financeiros que aparecem como deveres dos franqueados. Devemos lembrar, que as obrigações dos franqueados e, conseqüentemente, os direitos dos franqueadores são, além de seguir à risca os manuais de operação e as recomendações dos franqueadores, basicamente de cunho financeiro. O fato de algum franqueado não seguir as orientações do seu franqueador ou não pagar os encargos financeiros inerentes ao contrato de

franquia pode dar margem a desacordos entre franqueador e franqueado e, em última instância, também pode levar a rede de franquia ao fracasso.

Alguns dos encargos financeiros que são deveres dos franqueados são a **Taxa de Franquia**, **Royalties** e a **Taxa de Fundo de Publicidade**. Estes encargos financeiros já foram descritos no início deste estudo.

2) Vantagens e Desvantagens do Franchising

Não devemos ter a falsa impressão que o Sistema de Franchising apresenta apenas vantagens em relação à empresas independentes. O sistema apresenta vantagens e desvantagens, como qualquer outro tipo de negócio, que devem ser analisadas com muito cuidado pelos pretendentes em adquirir uma franquia ou se tornar um franqueador. A seguir estão algumas vantagens e algumas desvantagens do sistema de franchising.

2.1) Vantagens para o Franqueado

A) O franqueado utiliza uma marca já conhecida e de boa reputação. Geralmente, quando uma marca se transforma em franquia e se expande, ela já é bem conhecida do público consumidor, e isto é transferido para o franqueado que desfruta desta vantagem que se transfere automaticamente. A boa reputação do franqueador também é transferida ao franqueado. Esta é uma das principais vantagens do Sistema de Franchising para o franqueado.

B) O franqueador também transfere pesquisas e desenvolvimento tecnológico. O conceito mercadológico já foi testado e aprovado, por exemplo, através de unidades-piloto. O conceito de operação cujo Know-how estará transferindo aos franqueadores e testado anteriormente. Isto reduz consideravelmente os riscos que um franqueado irá assumir. Outro fator importante é que o franqueado não dependerá somente de seus recursos próprios para desenvolver novos produtos e

técnicas. Esta é uma responsabilidade dos franqueadores que mantém equipes direcionadas ao desenvolvimento da marca (tanto através de novos produtos quanto novas técnicas). É claro que o franqueado também atua neste sentido ajudando principalmente através de "dicas", pois está em contato direto com as técnicas de produção e com o público consumidor, e sabe quais são os "pontos fracos" da marca. Vale lembrar que um bom franqueador está constantemente investindo no desenvolvimento de novos produtos e técnicas de marketing, além de aprimorar os artigos e assim, repassa-los aos franqueados.

C) Redução de Custos de Instalação e Operação

O franqueado se aproveita do "poder de compra" que o franqueador possui. Assim, obtém descontos junto a fornecedores de serviços e materiais. Isto reduz bastante os custos dos franqueados em relação a instalação e operação. Além disso, o franqueador orienta seu franqueado e evita que se cometa erros desnecessários que irão significar aumentos de custo (como obras ou compras efetuadas de forma equivocada).

D) Publicidade

A existência de um fundo de publicidade, para o qual todos os franqueadores contribuem, possibilita a veiculação de campanhas publicitárias e promocionais com efeitos em geral mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo, isoladamente, pudesse planejar e veicular.

E) Independência

O vínculo contratual existe somente entre a pessoa física do franqueado e o titular da marca/nome. O franqueado precisa abrir uma empresa - pessoa jurídica - para administrar o contrato de franquia em nome de sua pessoa física. O franqueado que se associa a um sistema de franchising é independente jurídica e financeiramente em relação ao franqueador.

F) Facilidade na Instalação da Unidade e no Início da Operação

Geralmente quando o franqueador é sério, presta a seus franqueados orientação e assistência em tudo que se faz necessário para instalar e iniciar a operação das unidades franqueadas. Em alguns casos encontramos até franqueadores que oferecem a seus franqueados ajuda financeira, emprestando-lhes recursos necessários a instalação das unidades ou orientando-os quanto as melhores linhas de crédito disponíveis no mercado financeiro e como ter acesso a elas. Mas, isto não se encontra em todos os franqueadores. O que é realmente comum é a assistência quanto a escolha do ponto para localização da unidade; projeto para a instalação; aquisição dos materiais e insumos necessários; acompanhamento das obras; treinamento tanto do próprio franqueado como de sua equipe; e administração e condução da unidade.

G) Redução dos Riscos do Negócio

O franqueador já possui uma rede de distribuição testada e de sucesso, bem como um público consumidor conquistado. Daí a possibilidade de sucesso ser maior se comparando a situação de um negociante independente que tem de construir seu negócio do zero. A chance de sucesso do franqueado é, sem duvida, maior com a utilização do Sistema de Franquia Formatada do que lançando-se por conta própria em um negócio independente.

H) Plano de Negócio

Um bom plano de negócio é muito importante para o sucesso do empreendimento. Quando se trata de franquia, a responsabilidade do planejamento é do franqueado. Fator primordial para o êxito do investimento. Muitas vezes, o pequeno empreendedor independente não possui habilidade e tempo para prever fatos políticos e sociais que afetam diretamente o negócio.

I) Feedback

Pelo fato do franqueador estar constantemente em contato com os franqueados, apresenta condições de avaliar a situação do mercado e guiar sua rede de franqueados na direção certa, fazendo correções de rota quando forem necessárias.

2.2) Desvantagens para o Franqueado

Existem algumas desvantagens ao franqueado no Sistema de Franchising. Dentre elas, uma se destaca por ser o objeto de estudo deste trabalho, ou seja, o fato do franqueado ser juridicamente independente do franqueador. Assim, a administração do seu empreendimento cabe única e exclusivamente ao franqueado, que arcará com todas as responsabilidades provenientes de eventuais erros e omissões que possa realizar. Esse fator pode fazer com que não haja cooperação entre as partes, ou ainda, que se inicie uma concorrência entre franqueado e franqueador já que dificilmente algum franqueador será responsabilizado juridicamente por algum ato cometido por qualquer um de seus franqueados. Esta pode ser uma das causas que fazem com que a relação entre franqueador e franqueado se enfraqueça, ou mesmo até o ponto de se tornarem concorrentes após a transferência de tecnologia do franqueador ao franqueado.

A independência jurídica entre franqueador e franqueado que possibilita a total omissão do franqueador em relação a sua rede de franqueados pode, no entanto, levar a imagem de uma marca em colapso, pois na medida em que houver processos judiciais contra algum franqueado da rede a marca como um todo será prejudicada. E, em caso extremo, a rede de franquias inteira poderá ser levada ao fracasso.

Outras desvantagens ao franqueado estão presentes neste sistema. A seguir, algumas delas:

A) Poucas Oportunidades para Iniciativas Individuais

Devido a característica de padronização inerente ao franchising, o franqueado não tem muita margem para grandes iniciativas individuais, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua respectiva unidade.

B) Controles sobre as Operações do Franqueado

Em casos de Business Format Franchising (que são os mais comuns nos dias de hoje), os controles sobre as operações do franqueado são constantes

e permanentes. Além dos controles financeiros e contábeis sobre as vendas para efeito de pagamento de royalties e fundo de publicidade, contratos de franquias prevêm controles e revisões periódicas no que tange a operações, políticas, procedimentos e normas estabelecidas. O monitoramento constante tem como objetivo detectar falhas no cumprimento das obrigações por parte do franqueado, direcionando o negócio.

As auditorias periódicas servem como guia orientador, indicando os pontos fortes e fracos da organização, auxiliando o franqueado nas dificuldades do dia-a-dia e na administração do empreendimento. No entanto, controles excessivos ou indevidos podem cercear ou inibir o espírito empreendedor do franqueado, com efeitos sobre o desempenho da empresa. Não se pode interpretar isso como necessidade de constante intervenção.

C) Taxas de Franquia

Varias são as taxas que incidem sobre os franqueados. Se essas taxas não são compatíveis com os preços de mercado, o negócio pode se tornar inviável. Os cálculos de rentabilidade e viabilidade econômico-financeiro tem de ser compatibilizados para permitir a operacionalização da franquia. Em alguns casos, as taxas exigidas dos franqueados não condizem com o suporte de serviços oferecidos pelo franqueador.

Nesses casos, as taxas de franquia representam uma desvantagem principalmente porque, a princípio, um pequeno empresário independente não paga taxas nem royalties a ninguém.

D) Limitações na Venda do Negócio

A operação de franchising requer a seleção correta do franqueado, ou seja, com o perfil mais adequado a operação de cada franquia. Desta maneira, é comum nos contratos de franchising disposições que limitam a transferência das unidades franqueadas sem a autorização do franqueador.

E) Localização Forçada

O franqueador é sempre o responsável pela localização do ponto de venda. Pressupõe-se que o franqueador faça um estudo de localização das unidades para a distribuição de seus produtos. Segundo Leite (1991:61), "não basta que o franqueado disponha de bom imóvel para instalar a franquia, pois, muitas vezes, lhe falta o conhecimento do negócio como um todo para se efetuar uma boa seleção entre as alternativas mais adequadas para o sucesso das vendas".

F) Limitações quanto a Estoques, Materiais e Suprimentos

O franqueado fica preso aos preços que o franqueador estabelece pois na maioria dos contratos fica definido que o franqueado só pode adquirir estoques, materiais, equipamentos e suprimentos do próprio franqueador ou de alguém indicado por ele. Assim, os franqueados não podem procurar produtos com preços mais acessíveis e também de melhor qualidade como os pequenos empresários independentes. Além disso, os franqueados incorrem num alto custo representado pelo volume de recursos "imobilizados" em ativos específicos. Ou seja, o franqueado raramente poderá usar aqueles ativos em outras atividades e, desta forma, a oferta de franqueadores para ele é relativamente inelástica. Já os franqueadores podem contar com uma oferta elástica de franqueados para suas franquias.

G) Risco de Descumprimento de Contrato

O franqueado nem sempre cumpre as condições contratuais do negócio. Podem surgir diversos tipos de problema. Podemos tomar como exemplo casos em que os produtos podem não acompanhar os padrões de qualidade do produto original; os fornecimentos podem não chegar em tempo hábil para a venda; o mix de produtos pode não ser respeitado; a inovação da linha de produtos pode não acontecer no ritmo desejado, ou ainda, a rentabilidade pode ser reduzida.

2.3) Vantagens para o Franqueador

1) Rapidez de Expansão

Devido a possibilidade do franqueador contar com o capital e a força de trabalho de cada franqueado o sistema de franchising permite ao franqueador a ampliação de sua rede em uma velocidade bem superior do que seria possível se dependesse apenas de recursos (financeiros e humanos) próprios.

2) Alcance mais eficiente de mercados distantes da Matriz

A expansão da rede de franqueados propicia maior cobertura geográfica, agregando novos territórios até então inexplorados, permitindo, dessa maneira, a ocupação de espaços em mercados "virgens" para a empresa, outrora distantes da matriz. Além disso, os franqueadores podem contar com o empenho dos franqueados que possuem um conhecimento específico do mercado a ser explorado o que garante um potencial altamente positivo a rede de franquias.

3) Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo

Como a administração de cada ponto de venda franqueado fica, na maioria dos casos, nas mãos dos próprios franqueados, ou seja, quem arcou com os custos de instalação e depende do seu sucesso para reaver o dinheiro e tempo investidos e ainda auferir algum lucro, é natural que os franqueados estejam bastante motivados na busca de altos níveis de eficiência e rentabilidade. Portanto, esse pode ser um dos elementos determinantes do sucesso que o sistema vem apresentando, pois tende a aumentar a sua produtividade.

4) Redução de Custos

A importância da redução de custos é melhor visualizada pelo empresário (como proprietário do capital é ele quem assume os riscos) do que por funcionários. É de se supor que a medida que o franqueado é dono do seu ponto de fabricação ou vendas, ele passa automaticamente a buscar novas formas de economia, que vão auxiliar os programas de redução de custos da rede. Estão presentes, também, as economias de escala da Central de Compras e Distribuição do franqueador, uma vez que gozará dos benefícios de compras em grandes quantidades.

5) Maior Garantia de Mercado para seus Produtos e Serviços

Em geral, os franqueados só podem comercializar em suas unidades de negócios, produtos e/ou serviços fabricados, comercializados, licenciados ou autorizados pelo franqueador. Nessas circunstâncias, os franqueados são os maiores interessados na promoção desses produtos/serviços e formam um verdadeiro mercado “cativo” e garantido. Além disso, no ponto de venda os produtos não estarão ao lado de seus concorrentes e ainda serão apresentados ao consumidor final na forma e no ambiente idealizados pelo próprio franqueador (daí a importância de preservar a imagem, de uma formatação adequada, do design e lay out da loja).

6) Amplitude de Atração

A expansão da rede de franqueados propicia maior amplitude geográfica, incorporando territórios que dificilmente seriam atingidos pelas formas convencionais de distribuição/comercialização.

7) Fortalecimento da Marca

Cada franqueado contribui não só para divulgar a marca do franqueador, como também para fortalecer a imagem dos respectivos produtos/serviços que chegam ao mercado consumidor da maneira que o franqueador considera mais adequada para realçar suas qualidades e estimular o seu consumo.

8) Menor Envolvimento nos Problemas do Dia-a-Dia dos Pontos de Venda

O que ocorre neste item é que a administração de cada ponto de venda compete única e exclusivamente aos respectivos franqueados, ou seja, existe apenas o monitoramento, por parte dos franqueadores, quanto a administração de cada loja franqueada, mas eles não costumam se envolver diretamente nos problemas cotidianos desta.

9) Menos Problemas de Natureza Trabalhista

Como cada franqueado é juridicamente independente do franqueador, a responsabilidade com relação aos trabalhadores compete única e exclusivamente aos franqueados.

10) Melhor Publicidade

O fundo de publicidade da rede de franqueados proporciona um aumento do volume de recursos a serem aplicados em publicidade, o que contribui para difundir a imagem de marca de produto e/ou serviço. O fortalecimento da marca pela maior exposição na mídia é motivo de maior atração dos consumidores finais, não só pela quantidade, mas também pela possibilidade de melhorar a qualidade da publicidade contratada.

11) Melhores Representantes

O franqueador procura selecionar os melhores franqueados, as pessoas mais influentes do mercado. A seleção criteriosa dos candidatos a franquia possibilita uma vantagem competitiva da nova unidade franqueada com relação a concorrência.

12) Rentabilidade Maior

Geralmente, as unidades administradas diretamente pelo franqueador geram um lucro superior ao das franquias da mesma marca. No entanto, se considerarmos que o franqueador não arca com os custos de operação e manutenção das unidades franqueadas verificamos que o retorno sobre o capital que ele recebe é extremamente bom, na maioria dos casos.

2.4) Desvantagens para o Franqueador

1) Redução do Controle sobre os Pontos de Venda

Uma rede que distribua seus produtos através de lojas próprias, isto é, filiais, tem condições de exercer um controle maior, já que todos são seus empregados. No entanto, como o franqueador tem na figura do franqueado um sócio este tem uma autonomia infinitamente superior a de um funcionário.

2) Retornos a Prazos mais Longos

O planejamento e a correta estruturação de um pacote de franchising custam muito e, por isso, implica despesas que somente serão recuperadas a prazos bastante longos. No entanto se uma empresa, em vez de optar pelo franchising, utilizasse os recursos disponíveis para implantar pontos de varejo próprios, ela poderia no máximo, implantar umas três ou quatro unidades, enquanto por meio do franchising ela poderia chegar a 50, 100, 500 ou até mais.

3) Rentabilidade Menor

Unidades operadas diretamente pelo franqueador poderiam (aparentemente) gerar lucratividade superior para o proprietário, se comparadas aos franqueados da marca. Contudo, levando-se em conta o risco financeiro menor que os franqueados representam para o franqueador, somado ao fato de que a maior fatia do capital empregado na instalação, operação e manutenção é desembolsada pelos franqueados, verifica-se que o retorno, a médio e longo prazos, é extremamente bom.

4) Perda de Padronização

Muitas vezes, alguns franqueados procuram compensar a falta de produtos, buscando a diversificação, e não observam a padronização considerada ideal pelos franqueadores. A perda de padronização descaracteriza o sistema de franquias e, portanto, o franqueador deve manter rígido controle sobre os produtos que sua rede oferece para que sua marca não seja descaracterizada. Esse, alias, é um ponto que também pode gerar desgastes entre franqueadores e franqueados.

5) Maior Custo de Supervisão

O aumento do custo de supervisão cresce a medida que o franqueador necessita manter controle sobre as operações dos franqueados. Assim, a quantidade de capital investida em supervisão aumenta, o volume de troca de informações para corrigir eventuais desvios da rota cresce bastante. O franqueador deve estabelecer critérios, parâmetros e formas de operar a franquia em seus respectivos manuais de operação, mas terá de checar os procedimentos constantemente, a fim de evitar erros graves na operação da franquia. Os custos de supervisão tendem a aumentar a medida que a rede cresce e o franqueador deseja o prestígio e uma imagem de sua marca.

6) Maiores Custos de Formação

Na razão direta da qualidade dos sistemas, métodos e procedimentos adotados estão os custos de formação de um Sistema de Franquia moderno. A necessidade de uma formação adequada, a partir das instruções sistematizadas em manuais (confeções dos manuais de responsabilidade do franqueador a fim de orientar o franqueado) das operações, é indispensável no controle do sistema para garantir compatibilidade entre o previsto e o realizado. Principalmente no Brasil, a atualização dos manuais deve ser permanente, sob pena de colocar em risco a eficácia do sistema de franchising.

7) Perda do Sigilo

É evidente que a transferência do Know-how ou Know-why do franqueador aos seus franqueados ocasionará uma perda parcial do sigilo nas informações prestadas. Mesmo que não se transfira as "poções mágicas" do negócio, como por exemplo no caso do xarope de Coca-Cola, alguns truques de negócios tem que ser transferidos sob pena de inviabilizar o sucesso de seus franqueados, principalmente no que se refere aos seus conhecimentos de administração e comercialização.

8) Seleção Inadequada

O processo de recrutamento e seleção é, sem dúvida, um item que o franqueador deve dedicar bastante atenção, pois é por meio deste processo que se procura um franqueado que possua espírito empreendedor. Se o franqueador não possuir um sistema de recrutamento e seleção bem planejado, será induzido a "erro sobre pessoa". Por isso, é preciso lembrar que o contrato de franchising é bastante pessoal, o que o torna peculiar, especial e atípico.

9) Possibilidade de Disputa com os Franqueados

Quase todo franqueado, no início da operação, é totalmente dependente de seu franqueador e segue a risca suas orientações e determinações. Com o passar do tempo, porém, na medida em que o franqueado vai aprendendo mais e mais a respeito da condução e administração de seu negócio, em consequência, maior confiança em si próprio, não é incomum que passe a se perguntar o por que de precisar de um franqueador para manter o seu negócio. Isso ocorre principalmente nos casos em que não se verifica o fornecimento pelo franqueador aos seus franqueados, dos requisitos necessários ao desempenho de suas próprias atividades e nos casos em que o nível dos serviços prestados pelo franqueador a seus franqueados fica abaixo do que se poderia esperar e pode gerar, entre outros problemas, os descritos a seguir:

- pressões, por parte dos franqueados isoladamente ou agrupados, algumas vezes até mesmo em associações formal e regularmente constituídas;
- suspensão do pagamento de royalties, pelos franqueados;
- troca de "bandeira", pelos franqueados;
- disputas judiciais entre franqueador e franqueado, as quais, num país como Brasil, cuja estrutura judiciária não se caracteriza pela eficiência e rapidez,

podem estender-se por muitos anos, acarretando novos problemas de toda ordem, para todos os envolvidos.

10) Risco de Desistência

“Qualquer contrato que se tornar inconveniente para uma das partes irá gerar descontentamento e provocar a ruptura e a conseqüente descontinuidade das relações comerciais. A maior motivação do empreendedor é o lucro, além da necessidade de se realizar profissionalmente em seu negócio próprio. A diminuição da lucratividade desmotivará o espírito empreendedor do franqueado.”

“ A rentabilidade e a lucratividade serão constantemente medidas, para se evitar perda de receitas ou o aumento de despesas. O desbalanceamento da margem de lucro certamente afetará a previsão do Retorno do Investimento (ROI) do franqueado, fato que justificará uma eventual desistência da parte prejudicada. Aliás, no demonstrativo de rentabilidade do negócio serão estabelecidos faixas de margem de lucro prováveis, a título meramente exemplificativo das flutuações na operação do sistema. A sazonalidade ou qualquer outro agravante externo que alterar a rentabilidade do negócio será discutida entre as partes, visando restabelecer o equilíbrio do negócio.”

“ A desistência e ruptura do contrato ainda trarão mais problemas ao franqueador, que pouco poderá fazer para que o franqueado não se torne um concorrente potencial da sua rede de distribuição. Se este resolver abrir um negócio similar, aproveitando-se do conhecimento adquirido por força do aprendizado e treinamento nas operações do sistema, somente uma competente ação judicial impedirá a concorrência direta.” (Leite, 1991:50).

3) Franchising: a cooperação como fator fundamental para o sucesso do Sistema

3.1) Desenvolvimento com colaboração e Redução de assimetrias

O franchising tem sido uma estratégia que possibilita uma expansão rápida de um negócio, para um baixo volume de capital investido (muitas vezes), e tem alterado nos últimos anos o comportamento de pequenas, médias e grandes empresas quanto aos atuais esquemas de distribuição e comercialização, especialmente os ligados diretamente ao varejo. Surge também como uma forma de fragmentação de grandes empresas que podem alterar suas formas de atuação no mercado, criando franquias para incrementar seu negócio. Assim, o Sistema de Franchising vem, ao longo do tempo, se desenvolvendo e se tornando cada vez mais importante para as empresas no que tange as estratégias de ampliação da extensão de mercado e apresentando forte conteúdo inovador com relação as formas de gestão da produção, distribuição e comercialização.

Ademais, o fator cooperação para a alavancagem do sistema de franchising surge como pré-requisito fundamental para o crescimento e desenvolvimento desse sistema. Porém, não é sempre que isso acontece, ou seja, a relação entre franqueador e franqueado pode ser estremecida após a transferência de tecnologia do franqueador para o franqueado, e isto pode gerar diversos efeitos sobre o sistema.

A Federação Francesa de Franchising denomina o franchising como um “método de colaboração” entre uma empresa (franqueadora) e várias outras empresas (franqueadas) para explorar uma inovação concebida pelo franqueador (FFF 1984, in Dahab & Loiola, 1984). O sistema de franchising pode ser visto como uma rede de relações de trocas de distintas naturezas, no qual o conhecimento tecnológico é o que determina primordialmente a estruturação da rede. A troca tecnológica integra-se com as trocas de dimensão comercial, financeira e a interação social. Assim, podemos verificar que no centro desta rede está o franqueador que transfere a sua rede franqueada uma série de ativos específicos, ou seja, seu Know-how, sua tecnologia.

Sendo assim, cria-se uma relação de sinergia entre franqueadores e franqueados (Dahab & Loiola, 1994).

As firmas possuem diversos tipos de recursos. Segundo Possas (1995), estes podem ser classificados como físicos (matéria-prima, equipamentos, terrenos, construções, dentre outros), financeiros, humanos e imateriais – específicos e não específicos, ou seja, intangíveis como imagem experiência e boas relações.

Os ativos financeiros apresentam um alto grau de flexibilidade já que podem ser transferidos de um setor para outro com bastante facilidade. Os ativos físicos não específicos podem ser transformados em ativos financeiros através, por exemplo, de uma venda. Isto pode acarretar em uma perda, porém, os tornam também com elevado grau de flexibilidade. Isto significa que podem ser transferidos de um lugar para outro. Porém, isto pode fazer com que treinamentos adicionais sejam necessários. Temos ainda os ativos intangíveis. Estes, no entanto, apresentam alto grau de flexibilidade por um lado, e baixo grau de flexibilidade por outro, ou seja, recursos intangíveis como imagem e boas relações (caráter específico) apresentam significativa flexibilidade, o que permite que sejam utilizados em varias atividades, inclusive vários tipos de franquias e há também ativos intangíveis que dependem de um saber técnico específico (design, especificação ou desempenho) apresentam baixo grau de flexibilidade. Isto pode gerar vantagens competitivas as firmas que os detêm. Estes podem ser também relacionados a organização e administração do negócio. Todos estes pontos citados acima apresentam ativos intangíveis baseados na experiência, conhecimento, relações estabelecidas e imagem criada pela firma. Estes também apresentam características em comum, que são: desenvolvimento ao longo do tempo e requerem um montante de dinheiro em sua construção; são efêmeros, ou seja, transitórios não apenas porque estão sujeitos a superação, mas também porque se não forem utilizados e reforçados constantemente acabam por desaparecer.

Quando se utiliza o Sistema de Franchising, ocorre a transferencia de uma serie de ativos intangíveis da franqueadora para a franqueada. Assim, verifica-se ainda mais a importância do fator cooperação neste tipo de aliança. A empresa franqueada deve receber um treinamento adequado para adquirir estes ativos intangíveis. Ademais, deve operar sob o controle e supervisão, e receber orientação constante por

parte do franqueador para que possa superar as dificuldades e garantir a qualidade da marca em questão.

O Sistema de Franchising se caracteriza fundamentalmente pela dependência e independência. O franqueado apresenta certa independência na condução e administração de seu negócio. Mas, também depende da administração conduzida pela empresa franqueadora e até mesmo pelos outros franqueados no que tange a treinamento, estratégias de marketing, utilização de novas tecnologias, dentre outros fatores. Surge então o caráter essencial da cooperação para o desenvolvimento desse sistema. Com isso, a empresa franqueadora não pode ver as empresas às quais licenciou apenas um canal de distribuição de seus produtos. Estas, devem ser encaradas como verdadeiras aliadas que dependem da orientação, assessoria e presteza do franqueador. Porém, esses fatores não devem estar presentes somente no momento da estruturação das unidades franqueadas, mas também durante todo o tempo que perdurar o contrato da franquia. Deve-se dar atenção não só a formação desse tipo de aliança estratégica mas também a sua gestão. Quando isto não acontece surge um ambiente propício para conflitos que podem levar ao fim da parceria e tornar, muitas vezes, franqueador e franqueados concorrentes diretos. Se não há uma relação segura entre as partes, quando ocorre a transferência de tecnologia, por parte do franqueador, das suas técnicas de industrialização e/ou métodos de administração e comercialização, e o franqueado absorve este conhecimento mas ainda existem assimetrias que favorecem as empresas franqueadoras, o franqueado pode até abandonar a parceria, se desligar da franquia (de acordo com o contrato) e se tornar um concorrente direto. Isto se verifica em muitos casos pelo Brasil, que podemos exemplificar nos casos de oficinas que reparam riscos em latarias de automóveis, clínicas de embelezamento, dentre outros. Os franqueados absorvem toda a técnica de produção ou serviço, técnicas de administração e depois tornam-se totalmente independentes da empresa franqueadora, e assim, passam a concorrer diretamente. Com isto, não precisam mais arcar com custos como taxas de franquias, dentre outras. Desta forma, podemos afirmar que a cooperação e uma boa sinergia entre as partes é um requisito fundamental para o sucesso da franquia. Quando as assimetrias são consideráveis, o risco de um "fracasso" da parceria se torna bem maior. E, na medida em que os franqueadores transferem aos seus franqueados não apenas o direito de uso

de sua marca, mas também seu Know-how e tecnologia, os franqueados ganham força e podem se sentir mais interessados em abandonar o sistema e se tornarem independentes. Por já terem incorporado todos os elementos necessários para esse fim, as franqueadas podem fazer isto e ainda poderão se tornar empresas franqueadoras, invertendo-se toda a situação anterior.

Os conflitos existentes muitas vezes são reflexos da forma pouco planejada de expansão desse tipo de negócio, que é conduzido muitas vezes com grande oportunismo por parte dos franqueadores, interessados mais em resultados de curto prazo do que na estruturação de uma sólida aliança estratégica.

3.2) Franquias no Brasil e Franquias como Empreendimento

No Brasil, apesar de empresas como *Yazigi* e *O Boticário* terem introduzido o franchising, 1960 e 1979 respectivamente, só recentemente as empresas no país começaram a se interessar pelo tema, e ver na franquia um possível instrumento na operacionalização de suas estratégias. Segundo **Cherto**, muitas empresas (de todos os tamanhos) com o perfil adequado a se tornarem franqueadores de sucesso não se dão conta do enorme mercado potencial para franchising que existe no Brasil. Cherto ainda afirma que muitos brasileiros almejam tornar-se seus próprios patrões. Pouquíssimos, porém, dispõem dos conhecimentos necessários. Falta-lhes aquilo que um bom esquema de franchise poderia proporcionar-lhes. No início do franchising no Brasil, grande parte das empresas adotaram o Sistema em decorrência das pressões do próprio mercado consumidor de franchises, não como resultado de um plano bem estruturado de desenvolvimento e expansão, ou seja, fruto de uma estratégia.

Um exemplo que mostra claramente como o Sistema de Franchising é recente no Brasil é a data de fundação da Associação Brasileira de Franchising. A ABF foi fundada só em 1987, enquanto a International Franchise Association, USA, foi fundada há quase 30 anos. A ABF tem como objetivo divulgar o franchising e as vantagens que o sistema proporciona a franqueadores, franqueados e consumidores. Outros pontos defendidos pela Associação Brasileira de Franchising são: promover a defesa do sistema junto as autoridades, associações de classes e formadores de opinião

em geral; incentivar o aprimoramento técnico daqueles que o praticam, ou tem intenção de praticar; manter intercâmbio constante com as entidades congêneres existentes em outros países; e estabelecer padrões mínimos que ajudem a moralizar o mercado e a garantir o máximo de seriedade e profissionalismo no emprego do sistema no país.

No Brasil, o surgimento e a expansão do franchising não se deu a partir das estratégias de fragmentação das grandes empresas. O *boom* deste sistema no país se deu num contexto de elevado índice de desemprego e de redução de empregos com vínculos empregatícios. Portanto, o desenvolvimento do sistema de franchising no país pode ser associado a onda do renascimento do “empreendedor”, ou seja, da valorização da categoria empreendimento/empreendedor.

O desemprego estrutural fez com que o negócio próprio se tornasse uma das principais alternativas encontradas pelos brasileiros. Com o elevado índice de desemprego, muitas pessoas aplicam seus talentos e economias (fundo de garantia, indenizações, etc) num negócio próprio que tem a franquia como uma ótima alternativa. Existem muitos desempregados com cursos superiores que aderem ao sistema como uma forma de sobrevivência e mudança de rumo, ou seja, passam de empregados a donos de um negócio próprio. Vale lembrar que muitas empresas franqueadoras dão inclusive apoio financeiro a seus franqueados, através de empréstimos mais vantajosos que os encontrados no mercado.

4) Perfil Atual das Franquias

4.1) Mudança de Rumo

Neste capítulo será realizada uma análise dos dados e informações disponíveis. Através desta análise poderemos entender melhor qual e o porque da mudança de rumo do franchising no país neste último ano, ou seja, porque está caindo o numero de redes de franquias mas está crescendo o numero de unidades instaladas.

Depois de crescer vigorosamente durante quase dez anos, conquistando perto de mil empresas franqueadoras, o franchising brasileiro caminha para uma tendência inversa. Pelo segundo ano consecutivo, cai o número de redes de franquias encontradas no mercado. No ano passado foram encontrados 608 franqueadores pelo *Guia do Franchising* (Pequenas Empresas Grandes Negócios), e este ano foram listados 548 empresas que usam o sistema para expandir seus negócios pelo Brasil. Seria este um indício de que o franchising está perdendo brilho no país? Não é bem assim. No mesmo ano em que o leque de oportunidades de negócios ficou mais enxuto, o número de unidades instaladas por esses franqueadores cresce 37%. As 548 redes relacionadas possuem pelo menos uma unidade (própria ou franqueada) já instalada. Constata-se nesta pesquisa a ausência de marcas conhecidas como Select, Ellus, Forum, Pizza Hut, dentre outras, e isto deixa claro que existem no mercado mais redes do que as identificadas na pesquisa, mas não há como negar a tendência de queda no número de franqueadores no país. “Isso tem sido um fato normal, mesmo nas economias mais avançadas e estáveis” observa Marcelo Cherto, diretor do Instituto Franchising, lembrando o resultado do estudo feito pelo professor Scott Shane, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), dos EUA: 75% dos franqueadores norte-americanos monitorados por ele entre 1983 e 1993 deixaram o mercado ao longo desse tempo. Apesar disso, o número de redes cresceu no país. “A verdade é que estamos vivendo um período de profissionalismo e qualquer empresa que não se dá conta disso, seja franqueadora ou não, tem poucas chances de sobreviver”, avalia o consultor. Essa seleção natural tem um efeito positivo sobre o mercado, pois exige mais preparo das novas redes que decidem adotar o sistema. Quem se beneficia com isso é o franqueado, que passa a enfrentar menos riscos na escolha da franquia.

	1995	1996	1997	1998
franqueadores	724	643	608	548
unidades próprias	3694	3545	3639	2940
unidades franqueadas	20071	16605	19909	29324
total de unidades	23765	20140	23548	32264

Fonte: Guia do Franchising 1999.

Outro fato que reforça a tese de depuração e de amadurecimento dos franqueadores é a pequena quantidade de novas marcas identificadas. Do total de 548, apenas 8,7% (48) adotaram este ano o sistema. No ano passado, 27% dos franqueadores listados no guia representavam novidade absoluta. No time dos novatos, este ano, aparecem conceitos ainda pouco conhecidos, como o oferecido pela Interim Home Care. Com 128 unidades próprias e 222 franqueadas em operação nos EUA, a rede pretende abrir 20 franquias no país em três anos. A empresa pretende oferecer uma oportunidade de negócio no praticamente inexplorado mercado de tratamento hospitalar domiciliar. Há, porém, entre as novas redes, formas diferentes de trabalhar em ramos tradicionais, como o método Direct English, criado pelo grupo inglês Pearson para o ensino de inglês. Sucesso na Ásia e na Europa, o método interativo, feito sob medida para a falta de tempo do público adulto, deverá impulsionar os negócios de franquia a serem abertas em todas as capitais brasileiras.

Um Planejamento Otimista

As metas de abertura de unidades em 1999

Segmentos	Total em dez.1998	Planeja abrir	Planeja abrir	Total previsto dez. 1999	Meta de expansão no ano (%)
		próprias	franqueadas		
Alimentação	3.367	218	1.002	4.587	36.23
Decoração, Utilidades e Construção	1.329	44	217	1.590	19.64
Diversos	7.608	72	1.320	9.000	18.30
Educação e Treinamento	6.325	23	1.279	7.627	20.58
Esporte, Saúde e Beleza	3.048	20	750	3.818	25.26
Impressão, Sinalização e Fotografia	1.775	5	143	1.923	8.34
Informática, Eletrônica e Comunic.	682	80	877	1.639	140.32
Lazer, Turismo e Hotelaria	354	7	240	601	69.77
Limpeza e Conservação	953	13	582	1.548	62.43
Locação de Veículos	752	5	218	975	29.65
Lojas de Conveniência	902	8	583	1.493	65.52
Perfumaria e Cosméticos	2.317	29	296	2.642	14.03
Produtos e Serviços para Veículos	952	25	313	1.290	35.50
Vestuário	1.900	101	629	2.630	38.42
Total	32.264	650	8.449	41.363	28.20

Fonte: Guia do Franchising 1999.

Certamente, é a variada oferta de conceitos de negócios a investidores dos mais diferentes portes que tem atraído tantos empreendedores para o franchising. Atualmente, 28.151 franqueados administram 29.324 unidades franqueadas. No ano anterior, eles formavam um time de 16.931 empresários a frente de 19.909 franquias. Isso não significa, porém, que foram abertas 9.415 unidades franqueadas, pois o universo de redes encontrado em 1999 é diferente do ano anterior. As 548 identificadas no mercado este ano declararam ter aberto, durante 1998, 5.181 unidades, das quais 4.593 são franquias. O total de unidades fechadas por elas foi bem menor: 657, o que representa uma taxa de mortalidade de 2,2% em relação ao volume total de lojas administradas por franqueados. E apenas 317 franquias mudaram de dono.

Se o número de franquias cresceu, o de unidades próprias caiu no ano passado. São agora 2.940, contra 3.639 no ano anterior. No total, porém, o sistema exibiu em dezembro uma cadeia de 32.264 lojas. Em 1997, eram 23.548. O Guia do Franchising 1999 ainda afirma que, contribuíram para esse expressivo crescimento as informações prestadas a pesquisa pela Casa Lotérica e pela Kodak – a primeira com 6.115 lojas, e a segunda, com 1.540. Sem essas duas redes, a cadeia de pontos-de-venda do sistema teria crescido 4,5%. A presença das duas marcas também explica as grandes variações observadas nos segmentos Diversos, no qual se encontra a Casa Lotérica, e Impressão, Sinalização e Fotografia, do qual a Kodak faz parte. Na área de lojas de conveniência, no entanto, grande parte do aumento de 277% observado no número de unidades é resultado da estratégia das distribuidoras de combustíveis, que, nos últimos anos, deixaram de encarar os postos como meros pontos-de-venda de combustível para dar a eles ares de centros de conveniência.

A Dinâmica do Sistema

O que mudou nas empresas franqueadoras durante 1998

Segmentos	No. unid. abertas			No. unid. fechadas			Mudaram de dono
	Total	Próprias	Franq.	Total	Próprias	Franq.	
Alimentação	629	143	486	122	29	93	57
Decor., Utilid. e Constr.	113	13	100	29	4	25	10
Diversos	587	74	513	65	8	57	16
Educação e Treinamento	1.105	120	985	140	5	135	76
Esporte, Saúde e Beleza	734	41	693	35	5	30	28
Impressão, Sinalização e Fot.	40	9	31	16	1	15	15
Informática, Eletr. e Comunic.	313	31	282	2	0	2	1
Lazer, Turismo e Hotelaria	66	17	49	3	0	3	5
Limpeza e Conservação	212	15	197	4	0	4	16
Locação de Veículos	78	9	69	11	2	9	14
Lojas de Conveniência	411	3	408	3	0	3	3
Perfumaria e Cosméticos	316	18	298	122	0	122	46
Prod. e Serv. para Veículos	138	23	115	26	0	26	11
Vestuário	439	72	367	79	17	62	19
Total	5.181	588	4.593	657	71	586	317

Fonte: Guia do Franchising 1999

Avanços e Recuos

A evolução do número de unidades por setor

	Próprias		Franq.		Total (P+F)		Varição (%)
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1998/1997
Segmentos							
Alimentação	815	786	2.022	2.581	2.837	3.367	18.68
Decor., Utilid. e Constr.	217	129	562	1.200	779	1.329	70.60
Diversos	360	307	1.879	7.301	2.239	7.608	239.79
Educação e Treinamento	394	307	4.271	6.018	4.665	6.235	35.58
Esporte, Saúde e Beleza	572	233	2.194	2.815	2.766	3.048	10.20
Impressão, Sinalização e Fot.	103	63	200	1.712	303	1.775	485.81
Informática, Eletr. e Comunic.	48	85	474	597	522	682	30.65
Lazer, Turismo e Hotelaria	65	32	318	322	383	354	-7.57
Limpeza e Conservação	46	43	756	910	802	953	18.83
Locação de Veículos	116	143	570	609	686	752	9.62
Lojas de Conveniência	7	11	232	891	239	902	277.41
Perfumaria e Cosméticos	77	43	3.160	2.274	3.237	2.317	-28.42
Prod. e Serv. para Veículos	326	81	1.710	871	2.036	952	-53.24
Vestuário	493	677	1.561	1.223	2.054	1.900	-7.50
Total	3.639	2.940	19.909	29.324	23.548	32.264	37.01

Fonte: Guia do Franchising 1999.

As reduções no número de unidades de outros segmentos também são fruto de transformações nos mercados. A área de Produtos e Serviços para Veículos, por exemplo, tem hoje 952 unidades, 53% a menos do que possuía em 1997, em decorrência das dificuldades enfrentadas pelas empresas dedicadas a reparos em pinturas de automóveis a partir da proliferação da atividade (exemplo claro do que pode acontecer ao sistema quando há a transferência de tecnologia do franqueador ao franqueado). Exemplificando, a Color Car, que no ano passado possuía 284 franquias, desapareceu do mercado, e a Color Systems já substituiu os contratos de franchising por licenciamento. As informações colhidas entre as empresas de Perfumaria e Cosméticos e de Vestuário também recomendam prudência dos interessados nos ramos. Embora existam hoje cinco novas marcas no segmento de vestuário, em relação ao ano passado, o número de unidades caiu 7,5%. No setor de perfumaria e cosméticos diminuiu não só o total de franqueadores quanto o de pontos-de-venda. O maior leque de opções para quem procura uma franquia continua no ramo de Alimentação.

Oportunidades Variadas

Distribuição dos franqueadores por segmento

Segmentos	No. de redes	(%)
Alimentação	113	20.62
Decoração, Utilidades e Construção	49	8.94
Diversos	49	8.94
Educação e Treinamento	63	11.50
Esporte, Saúde e Beleza	54	9.85
Impressão, Sinalização e Fotografia	15	2.74
Informática, Eletrônica e Comunicações	26	4.74
Lazer, Turismo e Hotelaria	18	3.28
Limpeza e Conservação	21	3.83
Locação de Veículos	9	1.64
Lojas de Conveniência	4	0.73
Perfumaria e Cosméticos	21	3.83
Produtos e Serviços para Veículos	21	3.83
Vestuário	85	15.51
Total	548	100.00

Fonte: Guia do Franchising 1999.

A Escolha dos Franqueados

Distribuição das empresas franqueadas por segmento

Segmentos	No. de redes	(%)
Alimentação	2.104	7.47
Decoração, Utilidades e Construção	1.107	3.93
Diversos	7.132	25.33
Educação e Treinamento	6.021	21.39
Esporte, Saúde e Beleza	2.68	9.52
Impressão, Sinalização e Fotografia	1.708	6.07
Informática, Eletrônica e Comunicações	470	1.67
Lazer, Turismo e Hotelaria	277	0.98
Limpeza e Conservação	927	3.29
Locação de Veículos	566	2.01
Lojas de Conveniência	894	3.18
Perfumaria e Cosméticos	2.175	7.73
Produtos e Serviços para Veículos	856	3.04
Vestuário	1.234	4.38
Total	28.151	100.00

Fonte: Guia do Franchising 1999.

Com 113 franqueadores (20,62% do total), o setor teve uma expansão de 18,68% e pretende abrir até dezembro mais de mil novas franquias, consolidando um aumento de 36,23%. Mas é na área de Lazer, Turismo e Hotelaria que aparece a maior meta de crescimento. Com 682 unidades em 1998, as 18 redes do ramo pretendem abrir nada menos do que 957 unidades nos próximos meses. No total, os franqueadores tem previsões de agregar ao sistema mais 8.449 franquias, o que projeta um desenvolvimento de 28,20% da cadeia de unidades em 1999. Segundo a pesquisa, a maior parte deles tem como alvo a região Sudeste. É nela que 260 franqueadores pretendem abrir novas lojas.

Podemos observar também através da pesquisa que a região Sudeste já concentra o maior número de marcas do sistema: nessa região estão lojas de 368 das 548 redes entrevistadas.

O Mapa da Expansão

Onde os franqueadores abriram unidades

Regiões	<u>Próprias</u>		<u>Franqueadas</u>	
	No. de redes	(%)	No. de redes	(%)
Todas	7	1.28	97	17.70
Sudeste	368	67.15	405	73.91
Sul	142	25.91	252	45.99
Nordeste	48	8.76	243	44.34
Norte	15	2.74	146	26.64
Centro-Oeste	40	7.30	217	39.60

Fonte: Guia do Franchising 1999.

As Praças Preferidas

Onde os franqueadores querem abrir novas unidades

Regiões	<u>Próprias</u>		<u>Franqueadas</u>	
	No. de redes	(%)	No. de redes	(%)
Todas	45	8.20	279	50.91
Sudeste	260	47.36	476	86.86
Sul	150	27.32	427	77.92
Nordeste	79	14.39	381	69.53
Norte	57	10.38	319	58.21
Centro-Oeste	72	13.11	375	68.43

Fonte: Guia do Franchising 1999.

Outra informação apresentada pela pesquisa mostra também que existem empresas conservadoras, e também empresas ousadas, como por exemplo a Innovation Net, empresa de venda de produtos eletrônicos pela Internet, que vê mercado para estabelecer 438 franquias virtuais este ano. A Nipomed conta com a abertura de mais 380 e a Vaspex, com outras 300

4.2) Apoio que faz diferença

As redes franqueadoras profissionalizadas oferecem aos seus franqueadas vários apoios, necessários para o bom funcionamento da empresa. São eles:

- **Escolha de Equipamento:** assistência na compra e na instalação dos equipamentos necessários a operação da franquia.
- **Financiamento:** ajuda para a obtenção do capital necessário ao investimento inicial.
- **Material promocional:** faixas, cartazes, displays e folhetos criados pelo franqueador para promover o negócio.
- **Orientação sobre métodos de trabalho:** detalhamento dos procedimentos que devem ser usados para garantir o sucesso da operação.
- **Projeto arquitetônico:** planta detalhada do layout-padrão a ser adotado pela franquia.
- **Projeto financeiro:** apresentação e/ou indicação ao franqueado de instituições financeiras com empréstimos disponíveis para a montagem da franquia.
- **Projeto mercadológico:** levantamento completo sobre o potencial de mercado para o produto ou serviço comercializado pela marca na região escolhida pelo franqueado.
- **Projeto organizacional:** fornecimento de sistemas padronizados de gestão para o novo negócio.

- **Projeto de produção:** conjunto de especificações técnicas necessárias a operação da franquia.

- **Propaganda e publicidade:** divulgação institucional da marca através dos diversos meios de comunicação (rádio, televisão, jornais, revistas, outdoors, etc).

- **Treinamento de pessoal:** capacitação dos funcionários para o desempenho eficiente do trabalho na franquia.

Conclusão

O estudo realizado com base na bibliografia indicada e nos dados coletados permitiu proceder uma análise detalhada do atual estágio do Sistema de Franchising no Brasil. Permitiu também analisar a mudança que está ocorrendo no sistema dentro do país.

Desde o pioneirismo de *Yazigi* e *O Boticário*, muitas mudanças ocorreram e com a profissionalização do sistema, hoje é comum encontrarmos diversas instituições que o dão suporte, como a ABF, Instituto Franchising, dentre outras.

Uma importante conclusão que podemos extrair deste estudo é que após crescer durante quase 10 anos (sem muito profissionalismo) no Brasil, o sistema de franchising está mais enxuto e mais profissional. O número de empresas franqueadoras caiu bastante, porém aumentou-se o número de unidades instaladas. Isto ocorreu porque estamos diante de um período no qual o profissionalismo é pré-requisito para o sucesso. O franchising não é uma “porta aberta”. Está crescendo o montante necessário para se abrir uma franquia e o conhecimento necessário para tocar o negócio. Empresas que não dão conta disso, seja franqueadora ou não, não tem muitas chances de sobrevivência no mercado. Isto leva também a um benefício aos franqueados que correm menos riscos no momento de escolher suas franquias.

Ao contrário do que muitas pessoas acreditam atualmente, o franchising ainda continua uma ótima alternativa para novos investimentos. Há, certamente, algumas empresas que passaram por sérios problemas. Porém, tais dificuldades decorreram da falta de visão empresarial e de planejamento e das falhas operacionais. Esses problemas não estiveram relacionados com o fato de se tratar de empresas envolvidas em operações de franchising. Estes resultados ruins seriam obtidos por qualquer organização de qualquer ramo que tivesse agido da forma como esses agiram. Outra crítica sem fundamento que cai sobre o franchising é que o faturamento das unidades franqueadas de diversas marcas e ramos está abaixo das expectativas. No entanto, o mesmo acontece com as vendas de negócios que não são franquias.

O varejo como um todo está passando por dificuldades e neste contexto as franquias estão se saindo melhor que os empreendimentos independentes.

Podemos concluir também que o poder de mercado das franquias vem aumentando a cada ano. Estas poucas franquias (comparadas ao restante de empresas independentes) são responsáveis por mais de 24% das vendas de varejo no Brasil. Nos EUA isto também se verifica, já que as franquias representam 3,2% do total de empresas existentes e, ainda assim, respondem por mais de 42% do total das vendas de varejo (dados retirados de pesquisa da empresa Arthur Andersen de Chicago).

O fato é que uma franquia bem estruturada tende a se dar melhor do que muitos negócios independentes. Isso porque apresenta fatores importantes que fazem grande diferença, ou seja, experiência e a marca do franqueador, a parceria e a força da rede, a troca de informações e o acesso a recursos dos mais variados tipos, que, em geral, estariam muito distantes de um pequeno empresário. Porém, devemos ressaltar que para o sucesso de uma franquia, a cooperação entre as partes é fundamental. Se a parceria apresentar assimetrias que prejudiquem qualquer uma das partes pode significar o fim da franquia, especialmente quando o franqueado absorve a tecnologia e todo o Know-how da franqueadora e não vê mais razões para permanecer com a parceria, preferindo abandoná-la e se tornar independente, muitas vezes se tornando concorrente direto da empresa que um dia lhe passou todo o conhecimento não só produtivo, mas administrativo e comercial.

Bibliografia

- DAHAB S. & LOIOLA E., Abordagem Schumpeteriana do franchising: Uma proposta de metodologia de pesquisa, in Os Anais do XXII Encontro Nacional de Economia da ANPEC, VOL.2, Florianópolis, 1994.
- LEITE, C. R., Franchising: Na criação de novos negócios, 2a. ed., Ed. Atlas, 1991.
- CHERTO M., Franchising: Revolução no Marketing, 3a. ed, McGraw-Hill, 1998.
- LYNCH, R. P. Alianças de negócio, Markron, 1990.
- POSSAS, M. S. Notas acerca da lógica de decisão e expansão capitalista, Texto para discussão No. 52, IE/UNICAMP, 1995.
- COUTINHO, L. (1992) A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança. In Revista Economia e Sociedade, No. 1, 08/92.
- DAVANZO, M.Q., A importância da Cooperação para o Sistema de Franchising, Campinas, IE/UNICAMP monografia, 1997.
- FRESCA, J.E.C., O Perfil do Sistema de Franquias no Brasil: desenvolvimento, estágio atual e perspectivas, Campinas, IE/UNICAMP, 1997.
- CRUZ, G.C. de Almeida (1993), Franchising. Rio de Janeiro, Forense.
- CORREIO POPULAR, Campinas, Vários exemplares de 1998 e 1999.
- GUIA DO FRANCHISING, 1999, Associação Brasileira de Franchising, Ed. Globo, 1999.
- PEREIRA, E.O., Franquia: Um caso de terceirização. Campinas, monografia, 1993.
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS, vários exemplares de 1992 a 1999.