



1290000634



TCC/UNICAMP D271i

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**CE-851 MONOGRAFIA II**

**RELATÓRIO FINAL**

**A IMPORTÂNCIA DA COOPERAÇÃO PARA O  
SISTEMA DE *FRANCHISING***

**AUTOR: MARCIO QUEIROZ DAVANZO**

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

**PROF. BANCA: MIGUEL JUAN BACIC**

**CAMPINAS, JULHO DE 1997 /**

**TCC/UNICAMP  
D271i  
IE/634**

**GEDOCE**

Agradeço especialmente à Prof<sup>a</sup>. Maria Carolina A. F. de Souza, que tornou possível a elaboração deste trabalho, pela sua enorme paciência e dedicação. Agradeço também ao Prof. Miguel Juan Bacic pelas sugestões oferecidas.

## ÍNDICE

1- Introdução.....	3
2- Franquias como um empreendimento: Evolução e mecanismos de funcionamento.....	5
3- Cooperação: Fator fundamental para a consolidação da rede franqueador/franqueado.....	28
4- Elementos para o desenvolvimento continuado das franquias como empreendimento.....	45
5- Conclusão.....	58
6- Bibliografia.....	60

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* vem crescendo acentuadamente, nos últimos anos, no mundo inteiro. No Brasil, como a difusão desse sistema é mais recente, o crescimento é ainda mais acentuado. Apresenta um grande espaço para o seu desenvolvimento em comparação com outros países onde esse sistema já é empregado há mais tempo. Somado a esse fator, a estabilidade econômica também tem contribuído para o crescimento do *franchising* no país, pois vem atraindo um grande número de empresas estrangeiras interessadas em parceiros para abrir novas franquias.

Torna-se interessante, devido a esse grande ritmo de crescimento, estudar esse sistema no Brasil tendo em vista a enorme taxa de sucesso que esse sistema apresenta. Essa taxa se situa em torno de 80% a 90% ao longo de um período de cinco anos. Já o sucesso das empresas novas, que não são formadas pelas alianças de franquia se situa em torno de 10% para o mesmo período. Isso significa que grande parte das empresas formadas por meio do *franchising* continuam funcionando após um período de cinco anos enquanto a grande maioria das pequenas firmas "autônomas" costumam ir à falência antes de completar cinco anos de funcionamento.

Além disso, torna-se interessante também fazer uma análise da natureza das relações que o integram e definem, tendo como referência o fato de que esse crescimento vinha, e vem até hoje só que numa escala menor, sendo pontuado por conflitos entre franqueadores e franqueados. Conflitos esses que eram, em boa parte, sintomas das assimetrias que favorecem as empresas franqueadoras e, sintomas também da forma pouco planejada de expansão desse tipo de negócio, muitas vezes com alto teor de oportunismo. Verifica-se, ademais, que o índice de insucessos, por essa via, chegava a ser quase uma decorrência. Atualmente, no entanto, o sistema

vem sendo dominado por um profissionalismo maior devido a dois fatores, a saber, a criação de uma legislação específica e a diminuição dessas assimetrias que favorecem os franqueadores.

Este trabalho, portanto, tem o objetivo de estudar o sistema de *franchising* no Brasil, privilegiando o aspecto da cooperação entre franqueador e franqueado como fundamental para alavancagem desse sistema.

## 2. FRANQUIAS COMO UM EMPREENDIMENTO: EVOLUÇÃO E MECANISMOS DE FUNCIONAMENTO

### 2.1. Breve histórico

Embora o *franchising* como "Business Format *Franchising*" só tenha surgido na década de 40, o "Traditional *Franchising*" se desenvolveu muito antes disso. Segundo Lynch, as primeiras franquias surgiram na área das ferrovias e de serviço público por volta de 1800. Nessa época, as empresas de estrada de ferro ofereciam "franquias" a rancheiros e proprietários rurais para criar cidades ao longo da trajetória da ferrovia. Em troca, as cidades teriam acesso a transporte de mercadorias e comércio havendo, desta maneira, apoio para o investimento da ferrovia. A Singer utilizou franquias para promover seu crescimento por volta de 1850/60, ou seja, ainda antes da Guerra Civil Americana. O 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 quando essa empresa resolveu outorgar uma série de franquias a comerciantes independentes interessados na comercialização de seus produtos. A Singer continua a utilizar esse sistema até hoje. O McDonald's, um dos nomes mais conhecidos em matéria de *franchising*, também começou a utilizar esse sistema na década de 50. (Cherto 1988 & Lynch 1990)

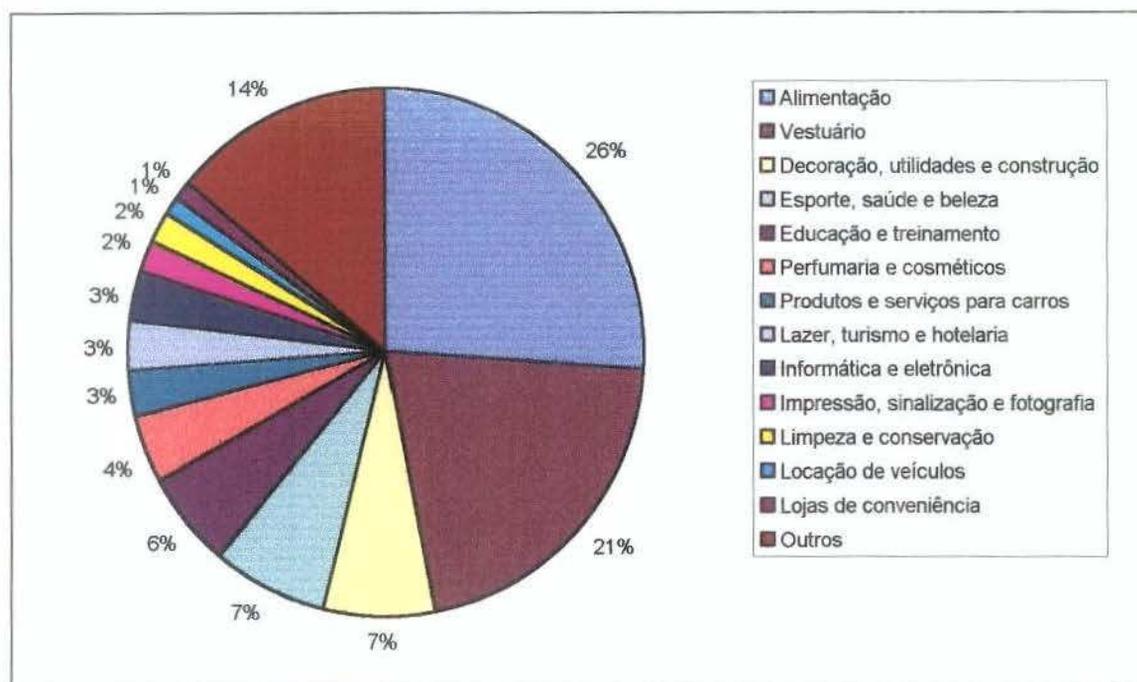
A General Motors adotou o *franchising* como estratégia de expansão em 1898. Já em 1899 foi a Coca-Cola que passou a outorgar *franchises* para o engarrafamento de seu refrigerante. (Cherto 1988)

No Brasil, o surgimento das primeiras franquias ocorreu, aproximadamente, um século mais tarde que nos EUA, já na década de 40 com a pioneira Sapataria Estrela. Por

volta dos anos 60 surge a experiência da escola de idiomas Yáziggi que percebendo um "nicho de mercado" desenvolveu um curso voltado especificamente para o público brasileiro, ou seja, um curso que era inexistente em outras escolas na época. Em 1979 surge a rede farmacêutica O Boticário.

Atualmente os ramos de alimentação e vestuário são os que lideram a utilização do sistema de franquia no país. No entanto, os ramos de educação, limpeza, postos de gasolina, perfumaria além de uma variedade imensa de outros ramos também se integraram rapidamente a esse sistema. Além das franquias em ramos mais "tradicionais" estão surgindo também franquias em ramos bem peculiares como, por exemplo, oficinas especializadas em reparar riscos em latarias de automóveis, locadoras de vídeo, ou ainda, cachaçarias e cervejarias e até firmas especializadas em organização de arquivos. Isso é perfeitamente compreensível porque em princípio todos os ramos de negócio e de serviços podem utilizar o sistema de *franchising* para expansão de suas atividades.

QUADRO 1 ONDE ESTÃO OS FRANQUEADORES



Fonte: 6º Censo Brasileiro de *Franchising* ABF (1995)

## 2.2. O crescimento do sistema de *franchising*

O sistema de *franchising* vem crescendo de forma acelerada no mundo todo, seja como uma das formas de manifestação das estratégias de fragmentação de algumas grandes empresas, seja como alternativa ao desemprego.

Estudo, realizado em 1988, nos EUA, apontava como previsão que no ano 2000 cerca de 50% das vendas no varejo de produtos e serviços serão realizadas através de *franchising*.

O *franchising* é um fenômeno mundial que tem acrescentado um forte conteúdo inovador nas formas de organização das empresas, particularmente no que se refere a distribuição e comercialização, destacando-se em relação a formas alternativas de criação, organização de pequenas e médias empresas.

Cabe mencionar que, além de ser um sistema que vem crescendo acentuadamente tanto em número quanto em variedades de ramos, a escolha do sistema de *franchising* para a abertura de novos negócios tem se mostrado uma estratégia bem sucedida, considerando que sua taxa de sucesso varia de 80% a 90% ao longo de um período de cinco anos. Em contrapartida, o sucesso das empresas novas, que não são formadas por alianças por franquias, se restringe a menos de 10% ao longo do mesmo período. Isto quer dizer que a grande maioria das empresas formadas por alianças por franquias continuam funcionando após um período de cinco anos enquanto a grande parte das empresas que não fazem parte desta aliança estratégica fecham suas portas antes de completar cinco anos de vida.

Esse significativo ritmo de crescimento do sistema de *franchising* está, por um lado, associado ao movimento de reorganização das empresas que engloba estratégias de fragmentação e, por outro lado, associado ao crescente

desemprego e difusão de variadas formas de trabalho onde não há vínculo empregatício.

As estratégias de fragmentação das grandes empresas estão vinculadas às acentuadas mudanças no ambiente econômico. (Shutt e Whittington, 1986)

De acordo com Shutt e Whittington as pequenas firmas independentes (das grandes firmas) surgem, principalmente, como reflexo de crises econômicas com recessão e desemprego, ou ainda, como consequência do aumento do número de nichos de mercado, ou seja, mercados especializados em determinados produtos específicos ou pequenos mercados locais.

Já o surgimento do setor mais articulado às grandes empresas (firmas dependentes das grandes), segundo estes autores, pode ser entendido como um esforço das grandes firmas de reestruturar suas operações.

As estratégias de fragmentação em pequenas firmas e plantas derivam da necessidade de:

- reimpôr o controle sobre o processo de trabalho;
- diminuir o "risco de inovação";
- diminuir o intenso "risco de demanda".

Por outro lado, tem sido observado um acentuado ritmo de crescimento do número de franquias decorrente do crescente desemprego<sup>1</sup> e difusão de variadas formas de trabalho onde não há vínculo empregatício com uma única empresa. Ou seja, as franquias têm sido a opção para quem fica desempregado e também para aquelas pessoas que desejam montar seu próprio negócio.

No Brasil, a difusão das franquias é mais recente apresentando, justamente por isso, um crescimento ainda mais acentuado. Reflexo de um certo "modismo" e de um renascimento do "empreendedor", associado à criação de novas

---

<sup>1</sup> Deve-se destacar que o desemprego relacionado ao desenvolvimento do sistema de *franchising*, que é tratado neste trabalho, se refere ao desemprego dos altos executivos que são eliminados pelo processo de *downsizing* e, dessa forma, possuem um grande capital para investir.

empresas em contraposição à desaceleração do emprego direto nas grandes empresas. Na década de 90 houve um "boom" de franquias no país colocando-o em terceiro lugar no ranking mundial em unidades franqueadas e em número de franqueadores. Dessa maneira, o Brasil se situa, hoje em dia, atrás apenas do Japão e dos EUA em número de franqueadores. E, atrás apenas dos EUA e do Canadá em número de unidades franqueadas. A perspectiva é que o número de franquias venha a aumentar ainda mais.

Embora sua difusão seja recente, o sistema de franquia apresenta um forte crescimento no país, marcadamente a partir da segunda metade da década de oitenta. Segundo o primeiro Censo da Associação Brasileira de Franchising (1990), em 1989 existiam cadastrados 35500 estabelecimentos que geraram um faturamento de 15 bilhões de dólares e 310 mil empregos diretos. De 1990 à 1994, o número de franquias cresceu 231,4%.

As informações do VI Censo Brasileiro de *Franchising* lançadas pela Associação Brasileira de *Franchising* sustentam o grande ritmo de crescimento deste sistema no país.

**TABELA 1**

<b>Evolução do " Bussiness Format Franchising"</b>	<b>Dez/95</b>	<b>Dez/94</b>	<b>Crescimento</b>
Faturamento (em US\$ bilhões)	9,87	8,14	21,25%
Número de unidades (próprias e franqueadas)	26.716	23.118	15,56%
Número de franqueadores	734	732	-----
Número de empregos diretos	184.526	173.84	6,15%

Fonte: VI Censo Brasileiro de *Franchising* ABF

Os dados apresentados indicam que o sistema de *franchising*, mais precisamente o "Bussiness Format *Franchising*", apresentou em 1995 um crescimento de 15,5% em relação a 1994. Esse ritmo de crescimento não é apresentado por outros países. Nos EUA, por exemplo, o ritmo de

crescimento era estimado para ficar em torno de 4% no ano de 1996.

O Brasil apresenta um grande espaço para o crescimento do *franchising* justamente pelo fato da difusão desse sistema ser relativamente recente no país. Dessa maneira, o mercado brasileiro oferece espaço para o sistema crescer não só quantitativamente, mas também qualitativamente. Vale dizer, o mercado nacional não apresenta somente espaço para o crescimento do número de franquias já existentes, uma vez que vários franqueadores são incipientes, ou seja, ainda não se expandiram para todos os territórios que seu potencial permite, mas também espaço para o surgimento das franquias inexistentes no país. Como o Brasil está alguns passos atrás de outros países em matéria de *franchising*, existem vários segmentos novos que se adequaram ao sistema, mas que ainda não chegaram ao mercado nacional. Além disso, a difusão do trabalho sem vínculos empregatícios e o desemprego estrutural são também outros fatores que abrem um amplo espaço para o crescimento desse sistema, pois aumenta a cada dia o "mercado consumidor" do *franchising*, ou seja, o número de pessoas dispostas a adquirir uma franquia. Ademais, o fato do sistema de *franchising* ter virado um verdadeiro negócio no país, devido ao fato dos brasileiros estarem muito mais propensos a trabalhos onde não há vínculos empregatícios, contribui também para esse grande espaço para o crescimento.

Além do espaço para o crescimento, a estabilidade econômica, a abertura da economia e os números alcançados pelo sistema de *franchising* no Brasil também têm contribuído bastante para o seu desenvolvimento, pois vem atraindo muitos investidores estrangeiros a procura de Masterfranqueados<sup>2</sup> para suas franquias. Ou seja, muitas empresas estrangeiras vêm procurando mercados emergentes,

como o Brasil, devido ao saturamento do mercado em seus países de origem.

Assim, apesar do aperto creditício e das elevadas taxas de juros que tiveram um forte impacto especialmente sobre os pequenos negócios, as franquias registraram em 1995 um faturamento de US\$ 9,87 bilhões (21,25% acima do faturamento de 1994). Além disso, elas também registraram um aumento de 6,15% no número de empregos diretos passando de 173.840 para 184.526.

"As franquias têm crescido, nos últimos oito anos, entre 20% e 30% ao ano. Essa velocidade de crescimento deve ser mantida em 1996, tanto para o número de novas lojas quanto para o faturamento " (Bernard Jeger, presidente da Associação Brasileira de Franchising, na F.S.P.12/05/96).

Se forem contabilizadas as empresas que operam com *franchising* de marca (*Traditional Franchising*) como as engarrafadoras de bebidas, concessionárias de automóveis e postos de combustíveis o crescimento seria menor (10,79%), mas o faturamento subiria para US\$ 68,3 bilhões (um crescimento de 20,02% em relação a 1994) apesar de um recuo na ordem de 10,94% do nível de emprego neste tipo de franquia. (Veja as tabelas abaixo)

TABELA 2

Evolução do "Traditional Franchising"	Dez/95	Dez/94	Crescimento
Faturamento ( em US\$ bilhões)	58,52	48,84	19,8%
Número de unidades (próprias e franqueadas)	32.903	30.697	7%
Número de empregos diretos	567.915	671.035	-16,20%

TABELA 3

Evolução do Franchising (global)	Dez/95	Dez/94	Crescimento
Faturamento (em US\$ bilhões)	68,39	56,98	20,02%
Número de unidades (próprias e franqueadas)	56.619	53.815	10,79%
Número de empregos diretos	752.441	844.875	-10,94%

Fonte: VI Censo Brasileiro de Franchising ABF

<sup>2</sup> Masterfranqueados são os franqueados que possuem o poder de outorgar franquias a terceiros num determinado território

Entre os segmentos que apresentam maior potencial de crescimento, via *franchising* no país destacam-se os de limpeza e conservação além do segmento de alimentação. No entanto, o setor de *franchising* também aposta no segmento da educação que foi um dos grandes destaques de 1996, pois com a globalização em marcha acelerada a educação e o treinamento passaram a ser instrumentos básicos de sobrevivência no mercado de trabalho. Dessa maneira, as escolas, principalmente de informática e língua estrangeira, passaram a ser bastante procuradas.

TABELA 4

Ramos de maior crescimento	Dez/95	Dez/94	Crescimento
Limpeza e conservação	1392	575	142%
Informática e eletrônica	348	177	96%
Produtos e serviços para veículos	1345	768	75%
Lazer, turismo e hotelaria	509	309	64%
Alimentação	3961	2579	43%

Fonte: VI Censo Brasileiro de *Franchising* ABF

A hipótese mais provável é que esse acentuado crescimento do sistema de *franchising* no Brasil está mais associado, não às estratégias de fragmentação das grandes empresas, mas a um fenômeno de crescente desemprego e redução de empregos com vínculos empregatícios, redução essa que atinge, ultimamente, mesmo cargos e funções de executivos que antes eram preservados nos movimentos de "cortes" das empresas. De acordo com o presidente da Associação Brasileira de *Franchising*, Bernard Jeger, o desemprego estrutural que o país enfrenta hoje coloca o negócio próprio como um dos caminhos mais procurados pelos brasileiros e forma, portanto, um enorme "mercado

consumidor" para as inúmeras franquias que estão hoje à venda no país. Ou seja, o *franchising* além de ser uma opção para quem perde o emprego ou é estimulado pelos programas de demissão voluntária (adquirindo recursos para investir através do recebimento de fundo de garantia, etc) é também a opção de quem tem vontade de ter seu próprio negócio, mas não tem muito capital para esse fim.

"Uma pesquisa realizada pela Saldiva & Associados indica que 77% dos paulistanos e 58% dos cariocas têm, como maior sonho, não a aquisição da casa própria, mas a criação de seu próprio negócio. Todos querem se tornar seus próprios patrões, mas poucos dispõem dos conhecimentos necessários. Ou seja, falta-lhes tudo aquilo que um bom esquema de franquia poderia proporcionar-lhes." (Cherto, 1988)

No entanto, deve-se chamar atenção para o fato de que nem todas as franquias requerem baixo capital inicial exigindo, dessa maneira, a articulação de várias poupanças ou um sócio majoritário forte. Dessa forma, a franquia não pode ser sempre associada a uma pequena empresa, um pequeno negócio, embora várias o sejam. A rede de hotéis Holiday Inn, por exemplo, exige do franqueado um gasto, em média, de 5 milhões de dólares. No entanto, o investimento pode alcançar uma magnitude quatro vezes maior. Já a rede de parques aquáticos Wet'n Wild que chegou recentemente ao Brasil exige um investimento de mais de 40 milhões de dólares.

### **2.3. O que é *franchising* ?**

O *franchising* pode ser definido como uma forma de articulação entre as empresas destinada a dar maior dinamismo na venda e distribuição de produtos e serviços.

" O *franchising* é, nada mais nada menos do que um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços." (Cherto, 1988)

Nem todas as franquias apresentam o mesmo grau de desenvolvimento e, portanto, podem ser classificadas como de 1º, 2º ou 3º geração.

As franquias de primeira geração resumem-se à licença para venda do produto ou uso da marca. São exigidas além das padronizações visuais a venda exclusiva dos produtos do franqueador por parte do franqueado. No entanto, os franqueadores podem vender seus produtos a pontos de vendas não exclusivos, inclusive na mesma área de atuação do franqueado.

Nas franquias de segunda geração o franqueador utiliza o sistema de *franchising* exclusivamente para comercializar seus produtos. Nesta categoria, o franqueador vende seus produtos exclusivamente aos franqueados e estes revendem somente os produtos dos franqueadores, ou seja, diferentemente das franquias de primeira geração existe um regime de dupla exclusividade. Há maiores exigências quanto a padronização, mas é baixa a prestação de serviços para garanti-la.

Já as franquias de terceira geração apresentam um maior nível de profissionalização, pois além da marca e produtos exclusivos o franqueado recebe o sistema completo para operar o negócio, isto é, assistência para selecionar o ponto, treinamento continuado, suporte operacional, etc.

É importante destacar bem a diferença entre o Tradicional *Franchising* (1º e 2º gerações) ou *franchising* de marca e produto, e o "Business Format *Franchising*" (3º geração).

No Tradicional *Franchising* o fabricante ou distribuidor, titular da marca, vende seus produtos ao comerciante (revendedor autorizado) o qual, obedecendo a uma

certa padronização, somente os revende por um preço mais alto, ou seja, auferindo um lucro. O Tradicional *Franchising* pode ser observado nas franquias concedidas pelas distribuidoras de derivados de petróleo e de álcool carburante aos postos de serviço, pelas montadoras de automóveis a suas revendedoras autorizadas (*Product Franchising*) ou por empresas como a Coca-Cola aos fabricantes locais de refrigerante (*Manufacturing Franchising*).

O "Business Format Franchising" é o sistema pelo qual o franqueador, titular de uma marca, transfere ao franqueado, além da concessão para a utilização da marca, técnicas industriais e/ou métodos de Administração e Comercialização desenvolvidos anteriormente por ele. O franqueado deve operar sob o controle, a supervisão e a assistência do franqueador a quem pagará, em troca, uma compensação financeira firmada através de um instrumento de contrato. É importante destacar que através do "Business Format Franchising" a orientação e a assistência fornecidas pelo franqueador devem ser contínuas, enquanto perdurar seu relacionamento com o franqueado e cobrem todos os aspectos da atividade do franqueado. Esse é um ponto que tem sido foco de grande parte das divergências entre franqueadores e franqueados no caso brasileiro, pois a maioria dos franqueados alegam que seus franqueadores funcionam muito mais como uma fonte de concorrência do que de orientação. No entanto, não se avançará sobre esse ponto aqui, pois será discutido mais profundamente no Capítulo II.

O exemplo típico do "Business Format *Franchising*" é a rede de *fast food* McDonald's. Além de ser um dos precursores desse tipo de *franchising* a McDonald's Corporation demonstrou ter claramente compreendido que a relação entre franqueador e franqueado equivale a um verdadeiro casamento, com total comunhão de interesses, no qual o sucesso e

prosperidade do franqueador depende do sucesso e prosperidade do franqueado e vice-versa. Talvez por isso, o McDonald's seja conhecido pela sua excelência no treinamento e suporte dos seus franqueados possuindo, inclusive, um centro de treinamento e aperfeiçoamento (Hamburger University) nos EUA que serve para o treinamento de todas as pessoas envolvidas com os restaurantes do grupo sejam eles operados diretamente ou por meio de franquias. O sucesso deste grupo está vinculado à observância de rígidos padrões de qualidade, presteza e limpeza tanto em relação aos franqueados quanto aos seus fornecedores.

É interessante observar que devido a quantidade de treinamento requerida, a taxa de sucesso e o tamanho controle que o McDonald's exerce sobre seus franqueados essa franquia se distingue das outras. Por isso, essa rede pode até ser considerada como uma franquia atípica devido aos rígidos padrões de qualidade.

Em seu estágio atual, o sistema de *franchising* não se restringe apenas à operação de compra e venda de um único ativo intangível, vale dizer, não se limita à venda de uma determinada marca pelo franqueador e à compra desta por parte do franqueado. Mais do que isso, a franquia deve ser encarada como uma aliança estratégica, um empreendimento conjunto no qual uma empresa maior e mais desenvolvida (a franqueadora) entra com a tecnologia, a experiência e a "marca registrada" enquanto as empresas menores e menos desenvolvidas (as franqueadas) entram com a força de trabalho e os recursos financeiros. Percebe-se, portanto, que o *franchising* pode ser visualizado como uma aliança que permite o repasse das vantagens de uma empresa maior e mais desenvolvida para toda uma rede formada por várias empresas menores e menos complexas que são jurídica e economicamente independentes.

A finalidade principal dessa aliança é o sucesso de ambas, ou seja, sobreviver e crescer no mercado. No entanto, verifica-se que em várias ocasiões, no caso brasileiro, a concorrência entre franqueadores e franqueados e entre os próprios franqueados é bastante aguçada o que acaba por limitar ou até mesmo impossibilitar as chances de sucesso dessa aliança.

Uma decorrência do "Format Business *Franchising*" é o *subfranchising* ou também, como é mais conhecido, *masterfranchising*. No *subfranchising*, os *masterfranqueados* (*subfranqueadores*) adquirem do franqueador o direito de explorar um determinado território, que pode até mesmo englobar um país inteiro, ou até mesmo vários países. O *masterfranqueado* subdivide o território em *miniterritórios* e outorga a terceiros (os *subfranqueados*) o direito de instalar e explorar franquias nesses *miniterritórios*.

O *subfranchising* é uma alternativa utilizada para os franqueadores interessados em crescer rapidamente sem que, com isso, vejam um aumento correspondente de suas despesas fixas. Ele é utilizado normalmente para a entrada em um novo território o que demandaria, por parte do franqueador, um enorme gasto para o controle das operações e para garantir a manutenção do padrão de qualidade de seus franqueados.

Deve-se destacar a diferença entre *subfranchising* e "area-development *franchising*". Neste último, o franqueador outorga ao "area development franqueado" o direito de explorar apenas diretamente um grande território, que pode chegar a todo um estado ou, em última instância, até mesmo um país desde que se trate de um com pequena superfície e população reduzida.

## 2.4. Obrigações e direitos dos franqueadores e franqueados

No sistema de *franchising*, os franqueadores e franqueados possuem vários direitos e obrigações que devem ser claramente mencionados nos contratos a serem firmados entre as duas partes.

As principais obrigações dos franqueadores e, conseqüentemente, os direitos dos franqueados são:

### ● 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 venda, 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 franquias 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 essa 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".

#### ● Cessão de Direitos

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

- a "marca registrada" e o logotipo inerente a essa marca;
- o *know-how*, isto é, os métodos administrativos e comerciais.

#### ● 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.

As obrigações dos franqueados e, conseqüentemente, os direitos dos franqueadores são, além de seguir à risca os

manuais de operações 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.

Os encargos financeiros que são deveres dos franqueados são:

- **Taxa de franquia:** cobrada uma única vez. Representa a taxa que o franqueado paga pelo direito de entrar no sistema e participar da rede de franqueados;
- **Royalties:** taxa que incide sobre um percentual do faturamento das vendas efetuadas em um período determinado;
- **Taxa de Fundo de Publicidade:** taxa adicional representada por determinado percentual sobre o faturamento cobrada pelo franqueador para financiar as campanhas de publicidade, propaganda e promoção da marca, produtos e/ou serviços oferecidos ao público consumidor pela rede de pontos de venda dos franqueados.

## 2.5. Vantagens e desvantagens do sistema

O sistema de *franchising*, apesar de vir apresentando uma enorme difusão nos últimos tempos, não apresenta apenas vantagens. Tanto para o franqueador quanto para o franqueado esse sistema apresenta vantagens e desvantagens. Estas, devem ser devidamente "pesadas" tanto pelos candidatos a franqueadores quanto pelos candidatos a franqueados para verificarem a "validade" ou não de se integrarem a esse sistema.

### Vantagens para o franqueador

1- Rapidez de expansão: devido à 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 à 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- Maior garantia de mercado para seus produtos e serviços: como, em geral, os franqueados só podem comercializar os produtos e serviços oferecidos pelos franqueadores, eles têm um interesse natural em promover esses produtos e serviços. Dessa forma, os produtos e serviços dos franqueadores,

oferecidos pelos franqueados, não estarão dispostos lado a lado com os dos concorrentes. Além disso, eles serão apresentados ao consumidor final na forma e no ambiente considerados ideais pelo franqueador.

5- 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.

6- Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de venda: já 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.

7- 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.

8- 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.

### **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 à 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 implantar no máximo umas de três ou quatro unidades, enquanto por meio do *franchising* ela poderia chegar a 50, 100, 500, ou até mais.

3- 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, aliás é um ponto que também pode gerar desgastes entre franqueadores e franqueados.

### **Vantagens para o franqueado**

1- Marca conhecida e boa reputação: geralmente, a marca do franqueador é bem conhecida pelo público consumidor e, desta maneira, seu uso pelo franqueado transfere automaticamente

para seu estabelecimento a boa reputação e o reconhecimento que o franqueador possui junto ao público.

2- "Conceito" mercadológico já testado e aprovado: um franqueador sério e ético, provavelmente terá testado, inclusive na prática, com "unidades-piloto", o "conceito" de operação cujo know-how estará transferindo aos seus franqueados o que reduz consideravelmente os riscos enfrentados por eles.

3- Facilidade na instalação da unidade e início da operação: um franqueador sério, geralmente, presta a seus franqueados orientação e assistência em tudo que seja necessário para instalar e iniciar a operação das respectivas unidades franqueadas.

4- Publicidade: muitos franqueadores realizam por conta própria ou por meio de um fundo especial feito por contribuições dos franqueados, várias campanhas publicitárias que, em geral, tem um efeito muito mais amplo e duradouro que qualquer campanha feita por empresas isoladamente e, infinitamente maior que qualquer campanha feita por empresas de pequeno porte.

5- Redução de custos de instalação e operação: devido ao "poder de compra" que muitos franqueadores possuem junto a seus fornecedores para obter descontos que são repassados aos franqueados. Mesmo que isso não existisse, a orientação dos franqueadores é importante para que os franqueados não incorram em erros "desnecessários".

6- Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas: um bom franqueador está constantemente investindo no desenvolvimento de novos produtos e técnicas de marketing,

além de aprimorando os antigos e, desta maneira, repassando-os aos franqueados.

7- Feedback: o franqueador por estar constantemente em contato com sua rede de franqueados tem condições de avaliar as condições do mercado e guiar seus franqueados na direção certa, fazendo "correções de rota" quando estas forem necessárias.

### **Desvantagens para o franqueado**

1- Poucas oportunidades para iniciativas individuais: devido à 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.

2- Pagamento ao franqueador: As taxas que incidem sobre o franqueados (Taxa de franquia e Royalties), que muitas vezes não são de pequeno valor, poderão tornar o negócio inviável se não forem compatíveis com a rentabilidade obtida. Além disso, as taxas exigidas dos franqueados podem não condizer com o suporte de serviços oferecido pelos franqueador. Nesses casos, as taxas de franquia representam uma desvantagem principalmente porque, em princípio, um pequeno empresário independente não paga "taxas" nem "royalties" a ninguém.

3- Limitações na venda do negócio: a operação de *franchising* requer a seleção correta do franqueado, ou seja, com o perfil mais adequado à 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.

4- Limitações quanto a estoques, materiais e suprimentos: como a maioria dos contratos estabelece que o franqueado só pode adquirir estoques, materiais, equipamentos e suprimentos do próprio franqueador ou de alguém indicado por ele o franqueado fica preso aos preços que estes estabelecem. Ou seja, eles não podem, como os pequenos empresários independentes, procurar produtos com preços mais acessíveis e também de melhor qualidade. 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.

Apesar de todas essas desvantagens que podem ser levantadas para o franqueado, há uma para a qual deve-se dar uma atenção especial, a saber, o fato do franqueado ser juridicamente independente do franqueador. Sendo assim, a administração do seu negócio cabe única e exclusivamente ao franqueado que arcará com todas as responsabilidades provenientes de eventuais erros e omissões que possa realizar. Esse fator abre espaço para que haja falta de cooperação, ou ainda, concorrência entre franqueador e franqueado, pois dificilmente algum franqueador será responsabilizado juridicamente por algum ato cometido por qualquer um de seus franqueados.

A independência jurídica entre franqueador e franqueado que possibilita a total omissão do franqueador em relação à sua rede de franqueados pode, no entanto, levar a imagem de uma marca ao colapso, pois na medida em que houver processos judiciais contra algum franqueado da rede a marca como um

todo será "arranhada". E, em caso extremo, a rede de franquias inteira poderá ser levada à bancarrota.

Tendo em vista as relações que integram o sistema de *franchising*, bem como as vantagens e desvantagens que gera tanto para os franqueadores como para os franqueados e levando em conta o grande crescimento que esse sistema vem apresentando no país será dada uma atenção especial ao fator cooperação no próximo capítulo. Vale dizer, a cooperação será tratada como um elemento fundamental para a organização do sistema de franquias.

### 3. COOPERAÇÃO: FATOR FUNDAMENTAL PARA A CONSOLIDAÇÃO DA REDE FRANQUEADOR/FRANQUEADO

Este capítulo visa enfatizar a importância do fator cooperação para a alavancagem do sistema de *franchising*, situando-o como um pré-requisito fundamental para o crescimento e desenvolvimento desse sistema. A esse respeito, Dahab e Loiola ressaltam a definição da Federação Francesa de *Franchising* que qualifica o *franchising*, como um "método de colaboração" entre uma empresa (o franqueador) e várias outras empresas (os franqueados) para explorar uma inovação concebida pelo franqueador. (FFF 1984, in Dahab & Loiola, 1994)

Ao ressaltar a característica de colaboração nos arranjos entre agentes que configuram a franquia a FFF acentua que a franquia, em seu caráter específico, é regida por um instrumento de contrato que organiza essa colaboração. A opção por essa concepção de franquia mantém coerência com os objetivos estratégicos, explicitados por essa instituição, que privilegiam como função básica a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento rápido das empresas que se inter-relacionam por meio do contrato, operando uma simbiose entre as necessidades complementares dentro de um quadro de relações autônomas. Necessidades essas que se traduzem, pelo lado do franqueador, na expansão do seu negócio para um território desconhecido sem despender muito capital e, pelo do franqueado, na entrada em negócio também desconhecido com o respaldo de uma empresa cuja marca já é consagrada no mercado. Vale dizer, a franquia pode ser vista como uma forma de aliança estratégica entre as empresas que permite, se bem conduzida e permeada pela cooperação, potencializar as sinergias da identificação e operacionalização da complementaridade de necessidades e objetivos e, por essa via, pode conferir maior dinamismo à

comercialização e à distribuição dos produtos e serviços que oferecem.

Assim, o sistema de *franchising* pode ser visualizado 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. Ou seja, no núcleo desta rede está a empresa franqueadora que transfere à sua rede de franqueados uma série de "ativos específicos", isto é, seu know-how e sua tecnologia. Dessa maneira, estabelece-se uma relação de sinergia entre franqueadores e franqueados. (Dahab & Loiola, 1994)

Os ativos específicos - know-how e inovações tecnológicas - que a empresa franqueadora transfere à rede de franqueados são, na maior parte das vezes, de caráter intangível. Sendo de caráter intangível merecem uma atenção especial. Devido às propriedades especiais que os ativos intangíveis possuem eles podem representar importantes "trunfos" para as firmas que os possuem. No entanto, deve-se ressaltar que a especificidade pode representar também inflexibilidades que podem "amarrar" ou tornar por demais lentas as decisões e a gestão do sistema franqueador/franqueados comprometendo seu dinamismo.

De acordo com Possas (1995), as firmas são detentoras de vários recursos que podem ser classificados em diferentes tipos: físicos (terrenos, construções, matéria-prima e equipamentos), financeiros, humanos e também recursos imateriais (específicos e não específicos), ou seja, intangíveis como imagem, boas relações, experiência e capacidades.

Esses recursos que as firmas possuem apresentam diferentes graus de flexibilidade. Os ativos financeiros detêm um alto grau de flexibilidade, pois podem ser transferidos de um setor para outro com bastante facilidade.

Os ativos físicos não específicos também possuem um elevado grau de flexibilidade já que podem ser transformados em ativos financeiros através da sua venda o que, no entanto, geralmente acarreta alguma perda. Os recursos humanos também são flexíveis, ou seja, podem ser transferidos de um setor para outro. No entanto, essa transferência pode, eventualmente, requerer treinamentos adicionais e também ocasionar desperdício de qualificações específicas, pois o conhecimento tácito dos empregados muitas vezes deixará de ser aproveitado na mudança de suas tarefas. Por outro lado, parte dos recursos intangíveis (aqueles que não são de caráter específico como imagem, boas relações, etc) têm uma flexibilidade significativa o que permite que seja utilizada em variadas atividades, inclusive vários tipos de franquia.

Por outro lado, outra parte dos ativos intangíveis apresenta baixo grau de flexibilidade o que pode conferir às firmas que os detêm vantagens competitivas significativas, pois esses ativos possuem um caráter específico e não transmissível. Ou seja, são de difícil reprodução e obtenção, portanto escassos.

São diversos os pontos nos quais uma firma pode estabelecer vantagens competitivas. Há pontos que dependerão de um saber técnico específico como, por exemplo, *design*, especificação ou desempenho. Outros dependerão de uma capacidade particular de organização e administração. Existem ainda situações onde a imagem da firma é o mais importante e outras onde o mais relevante são as relações estabelecidas.

Em todos os pontos citados estão presentes ativos intangíveis baseados na experiência, conhecimento, relações estabelecidas e imagem criada pela firma. Todos esses ativos possuem em comum certas características: são desenvolvidos ao longo do tempo e requerem uma certa quantia de dinheiro em sua construção; são efêmeros, isto é, transitórios não apenas porque estão sujeitos à superação, mas também porque

se não forem utilizados e reforçados constantemente acabam por desaparecer. No entanto, seu uso e reafirmação costumam significar sua ampliação; sua venda não significa uma transferência efetiva, pois continuam existindo sob o controle do vendedor e, por outro lado, o comprador precisa estar preparado para recebê-los. Para receber uma tecnologia licenciada a firma deve ter um conhecimento prévio de elementos a ela relacionados. Da mesma maneira, para se adquirir a franquia de uma marca de prestígio deve-se estar preparado para se operar dentro de certos padrões específicos.

Portanto, percebe-se que alguns ativos intangíveis que as firmas possuem como os baseados na sua experiência, conhecimento ou reputação possuem dimensões não inteiramente transmissíveis e não são "completamente" passíveis de transação mercantil.

Como as alianças formadas por meio do *franchising* representam, em grande parte, a transferência de uma série de ativos intangíveis por parte de uma empresa maior e mais desenvolvida (a franqueadora) à uma empresa menor e menos desenvolvida (a franqueada) percebe-se a importância que deve ser dada ao fator cooperação neste tipo de aliança justamente devido a dificuldade de transmissão desses ativos intangíveis.

A empresa franqueada deve estar preparada, ou seja, deve ter recebido um treinamento adequado por parte da empresa franqueadora para adquirir esse "pacote" de ativos intangíveis. Além disso, ela deve operar sob o controle e supervisão e receber uma orientação constante por parte do franqueador devido à essa dificuldade.

A dificuldade de transmissão dos ativos intangíveis torna o sistema de *franchising* um sistema que se caracteriza pela dependência e independência. A empresa franqueada tem uma certa independência na condução da administração de seu

negócio mas, por outro lado, depende da administração conduzida pelo franqueador e até mesmo pelos outros franqueados no que tange a treinamento, estratégias de marketing, utilização de novas tecnologias, entre outras coisas.

Daí vem o caráter fundamental da cooperação para a alavancagem desse sistema, ou seja, o franqueador não pode ver nas empresas às quais licenciou a sua marca apenas mais um canal de distribuição de seus produtos. Dessa maneira, as unidades franqueadas devem ser vistas como verdadeiras alianças que dependem da assessoria, orientação e presteza do franqueador. No entanto, esses elementos não devem estar presentes apenas no momento da estruturação das unidades franqueadas mas também durante todo o tempo que perdurar o contrato da franquia. Ou seja, deve-se dar atenção não só à formação desse tipo de aliança estratégica, mas também à sua gestão prevenindo, portanto, que os ativos intangíveis repassados para as unidades franqueadas não acabem se perdendo o que poderia. liquidar as vantagens competitivas estabelecidas por essa rede.

Não obstante a importância da cooperação para a alavancagem do sistema de *franchising*, grande parte da literatura consultada aponta para a ausência desse fator no caso brasileiro, pelo menos até pouco tempo atrás. Ou seja, verifica-se que no Brasil os franqueadores não encaravam, e alguns ainda não o fazem, esse sistema com profissionalismo e buscavam objetivos próprios, ignorando totalmente o caráter de aliança estratégica, ou ainda, empreendimento cooperativo que o *franchising* representa.

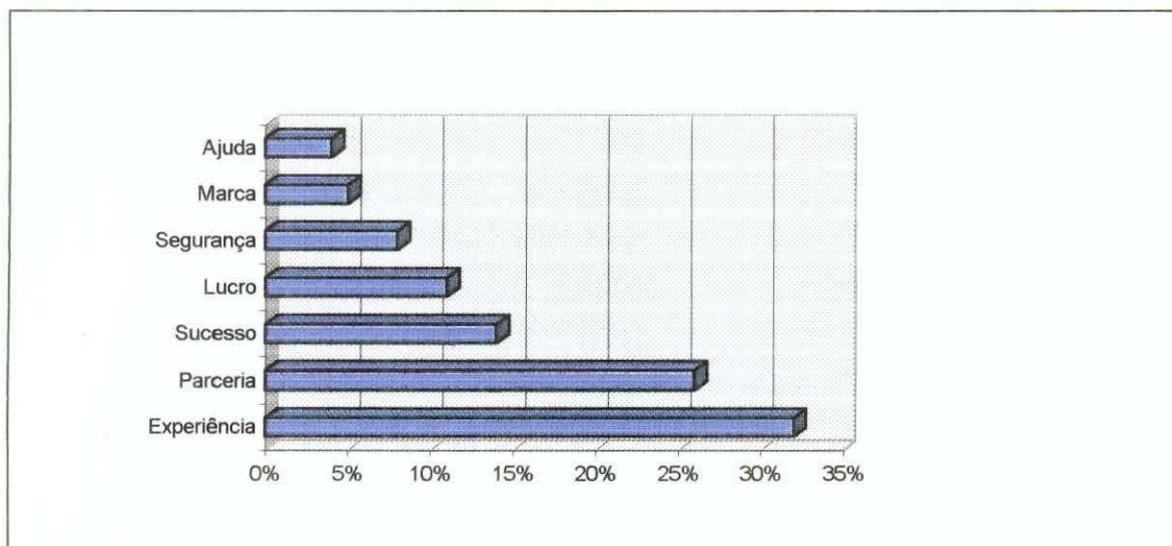
Isso ocorria, e ocorre hoje em dia em menor grau, devido aos interesses, ao mesmo tempo exógenos e endógenos, inerentes aos franqueadores. Vale dizer, os franqueadores possuíam, por um lado, interesse em obter a maior rentabilidade possível por meio da exploração dos seus

franqueados mas, por outro lado, tinham interesse na homogeneização da qualidade dos bens e serviços da sua rede.

Conforme as informações disponíveis, os interesses exógenos eram mais explorados por grande parte dos franqueadores. Como consequência constata-se que em várias ocasiões a concorrência entre franqueador e franqueado, e até entre os próprios franqueados, chegava a ser bastante aguçada. O franqueador não estava preocupado com o futuro de sua rede, mas apenas interessado em obter a maior rentabilidade possível, em detrimento dos franqueados, enquanto a franquia fosse capaz de sobreviver. Ou seja, esse tipo de aliança no Brasil muitas vezes vinha revestida por um alto teor de oportunismo por parte do franqueador, reflexo também do fato de o franqueado ser jurídica e economicamente independente do franqueador.

Isso, inclusive acabava por contrastar com o que os franqueados, dadas suas expectativas em relação ao sistema de *franchising*, esperam de seus franqueadores. Segundo dados apresentados por Pereira (1993), a maioria dos franqueados entrevistados pela Cherto & Rizzo Franchising em 1992 esperavam de seus franqueadores experiência, parceria, ajuda, sucesso e segurança, ou seja, elementos que diferem bastante do quadro de instabilidade que a concorrência estabelece.

QUADRO 2 O QUE OS FRANQUEADOS ESPERAM DE SEUS FRANQUEADORES



Fonte: Cherto & Rizzo *Franchising* (1992)

A partir da análise dos dados apresentados acima, percebe-se com clareza que a grande maioria dos franqueados consultados (95%), não esperam de seus franqueadores apenas a transferência de um único ativo intangível, a saber, a marca. Isso só confirma que o sistema de *franchising* não deve se limitar apenas à transferência de uma marca consagrada no mercado. Mas deve ser uma rede bem estruturada, que tem como essência a parceria e a cooperação, e que desenvolva e adapte sempre mecanismos que tornem tal sistema cada vez mais funcional.

Há informações que indicam que recentemente, o crescimento do sistema de *franchising* no Brasil vinha sendo pontuado por inúmeros conflitos dado o grande índice de concorrência apresentado entre franqueadores e franqueados e entre os próprios franqueados. Hoje os conflitos ainda existem, mas dado o amadurecimento que o sistema apresentou após a criação de legislação específica eles se apresentam em números bem menores.

Os conflitos entre franqueadores e franqueados eram, em boa parte, sintomas das assimetrias que favorecem as empresas franqueadoras. Vale dizer, no núcleo da rede está a empresa franqueadora que detem o controle e a

apropriabilidade das inovações tecnológicas, ou seja, o franqueador tem a apropriabilidade e o controle sobre os novos produtos e serviços desenvolvidos e também sobre o aprimoramento dos antigos.

Em alguns ramos, as assimetrias entre a empresa franqueadora e sua rede de franqueadas, portanto, nunca chegam a ser eliminadas. E, tendo em vista essas assimetrias, se o fator cooperação não estiver presente nesta aliança haverá um ambiente propício para conflitos que poderá acarretar sérias implicações negativas para o desempenho da franquia. Por exemplo, se a empresa franqueadora não repassar suas inovações para seus franqueados, agindo como uma verdadeira concorrente, haverá provavelmente conflitos entre a rede de franqueados e a empresa franqueadora, pois essa prática poderá levar a diferenças de custos, preços e, eventualmente, até de qualidade que tornaria visível a falta de cooperação do franqueador com relação a sua rede franqueados. Nos ramos onde há grandes assimetrias entre franqueadores e franqueados a falta de cooperação chega a ser quase que inerente. Isso ocorre bastante em ramos como vestuário e em alguns tipos de serviços onde não há transferência de grandes conhecimentos tecnológicos.

Nota-se que desde o surgimento do sistema de *franchising* no país até os dias atuais tem havido um "fortalecimento" dos franqueados em relação a seus franqueadores por conta do processo de redução dessas assimetrias que conferem às empresas franqueadoras um favorecimento maior. De certa forma a recente regulamentação desse sistema (dezembro de 1994) também contribuiu para a consolidação de uma visão mais "proffissional" do sistema de franquias.

Vale dizer, hoje em dia o *franchising* está passando por um processo pelo qual os franqueadores estão, cada vez mais,

não apenas franqueando a sua marca e alguns poucos elementos, mas toda sua experiência e sua tecnologia. Isso ocorre devido ao fato do *franchising* ter sido "eleito" o meio, isto é, o instrumento de expansão territorial para a distribuição e amplitude das áreas de mercado atendidos pelas empresas.

Só para se ter uma idéia de como os empresários estão usando o sistema de *franchising* como instrumento de expansão, de acordo com o Censo da Associação Brasileira de *Franchising* de 1995, cerca de 84% das unidades em operação eram franqueadas enquanto os 16% restantes representavam unidades próprias. Os setores que mais possuem unidades próprias são os de lojas de conveniência com cerca de 35%, locação de veículos com 33% e alimentação com 31%. Por outro lado, os setores que mais apresentam unidades franqueadas são os de perfumaria e cosméticos com 98%, limpeza e conservação com 95% e educação e treinamento com cerca de 92%. No entanto, as proporções entre unidades próprias e franqueadas vêm mudando, ou seja, cada vez mais os empresários recorrem unicamente às franquias como meio de ampliar as suas redes.

Na medida em que os franqueadores passam a transferir aos seus franqueados, não apenas o direito de uso de sua marca, mas também seu *know-how* e tecnologia os franqueados ganham força, ou seja, ganham peso nessa rede de relações.

Com a redução das assimetrias e o fortalecimento dos franqueados, se o fator cooperação não estiver presente nesta rede de relações haverá uma propensão para conflitos nos quais os maiores perdedores serão os próprios franqueadores. Por exemplo, supondo uma rede de franquias, onde a empresa franqueadora tenha transferido uma boa parcela de seu *know-how* e sua tecnologia para seus franqueados, haja concorrência, ou ainda, falta de cooperação, certamente haverá um clima para conflitos entre

franqueador e franqueados. A difusão desses conflitos poderá levar a rede inteira à bancarrota. No entanto, pelo fato das assimetrias nesta rede estarem bastante reduzidas por causa da transferência de tecnologia e *know-how* às franqueadas, estas poderão continuar suas atividades por si sós independentemente da marca e do franqueador. Ou seja, as franqueadas poderão continuar suas atividades por já terem incorporado todos os elementos necessários para esse fim e, em última instância, poderão até lançar-se como empresas franqueadoras.

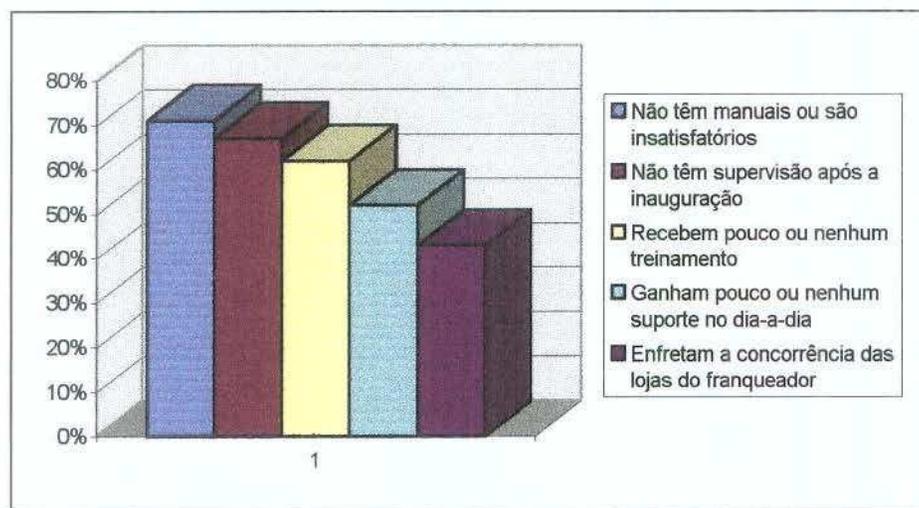
Além disso, após um tempo de funcionamento das franquias não é raro que o *know-how* transite no modo inverso, ou seja, do franqueado para o franqueador. Vale dizer, no início da operação são os franqueadores que transferem seus conhecimentos e tecnologia aos franqueados, mas quando esses últimos se encontram mais maduros é comum que haja a transferência para o franqueador do *know-how* desenvolvido e aperfeiçoado pelos franqueados. E isso, constituiu-se num dos pontos que conferem vantagens ao franqueador. Dessa maneira, a cooperação torna-se um elemento muito importante para que exista um "feedback" constante entre franqueador e franqueado, ou seja, para que exista troca de informações entre ambas as partes.

Dessa maneira, na medida em que as assimetrias entre franqueadores e franqueados vão diminuindo a cooperação vai se tornando, cada vez mais, uma exigência, pois a falta deste fator apesar de causar desvantagens para ambos, causará em maior magnitude para o franqueador. Portanto, pode-se dizer que a maior cooperação existente nos dias atuais é reflexo não só da criação da legislação que regulamenta o *franchising*, mas também da redução das assimetrias que vem ocorrendo entre os franqueadores e os franqueados.

Os conflitos eram, e ainda são, reflexos também da forma pouco planejada de expansão desse tipo de negócio, que é conduzido, como já foi dito, 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.

O quadro a seguir sintetiza as principais reclamações dos franqueados em relação às suas redes. E põe em evidência a forma pouco estruturada que, às vezes, toma a criação e expansão das redes de franquia. Como é possível verificar, algumas vezes os franqueadores revestem-se de tanto oportunismo que se quer realizam os procedimentos mais básicos para franquearem seus negócios. Dessa forma, abrem um enorme espaço para conflitos.

**QUADRO 3 PRINCIPAIS QUEIXAS DOS FRANQUEADOS EM RELAÇÃO AS SUAS REDES**



Fonte: Gouvêa de Souza e MH (in Pereira, 1993)

Como se pode observar, cerca de 71% dos franqueados consultados reclamavam que seus franqueadores tinham feito manuais insatisfatórios, ou que os mesmos nem estavam disponíveis. Cerca de 67% se queixavam que não recebiam supervisão do seus franqueadores após a inauguração e, aproximadamente, 62% dos entrevistados reclamavam da falta

de treinamento. Trata-se de índices bastante elevados que são reflexo da inexistência de uma legislação específica. Hoje, com certeza esses números são bem menores dado o grau de profissionalização que vem adquirindo o sistema de *franchising*.

Segundo Marcelo Cherto, hoje em dia o sistema no Brasil já está bastante profissional e não tem mais espaço para amadores. No entanto, essa não é ainda uma regra seguida por todos, ou seja, ainda existem franqueadores oportunistas querendo se aproveitar dos mais desavisados.

A partir de uma reportagem presente na edição 101 da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios percebe-se claramente o teor de oportunismo ainda presente no sistema de *franchising*. Segundo a reportagem foi encaminhado ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica, Cade, pedido para abertura de processo, por parte de alguns franqueados da rede Serv Lar, contra a Spal que além de engarrafadora da Coca-Cola é dona da marca Serv Lar. Os franqueados da rede Serv Lar (minidistribuidora de bebidas para festas e domicílios) alegam abuso de poder econômico por parte da Spal, pois desde o ano passado os franqueados não recebem descontos nos preços e nem prazos para pagar. Além disso, reclamam também da dificuldade em receber os produtos encomendados. Como consequência, muitos franqueados estão falindo o que já resultou, segundo informações do franqueador, no fechamento de nove estabelecimentos nos últimos tempos.

Celina Kochen, da Kochen Consultoria, em entrevista para o jornal Folha de São Paulo(11/05/1997), chama atenção para o oportunismo presente nas franquias de idiomas. Segundo ela, todo cuidado é pouco para abrir uma franquia do gênero, pois alguns franqueadores de escola de idiomas só estão interessados em vender material didático, que representa uma grande fonte de lucro para este tipo de

franquia, e acabam não dando apoio algum aos franqueados. Vale dizer, existe grande espaço para o oportunismo no ramo de idiomas em decorrência, muitas vezes, das assimetrias existentes entre franqueador e franqueado. Ou seja, em muitas redes de escola de idiomas privilegia-se apenas o licenciamento da marca e não a transferência de técnicas de ensino. Dessa maneira, os franqueados são vistos apenas como mais um concorrente e, ao mesmo tempo, como um escoadouro para o material didático o que leva à um ambiente bastante propício para conflitos dada a falta de cooperação e o alto índice de concorrência.

Além do oportunismo apresentado pelos franqueadores no ramo de ensino de idiomas, verifica-se também um grande grau deste elemento no segmento de confecções. Segundo relatos de franqueados deste ramo, muitos franqueadores costumam "empurrar" mercadorias aos franqueados, ou seja, impor cotas de compras que os franqueados muitas vezes não conseguem vender. Dessa maneira, as franquias de confecções exigem muita análise e cautela, pois de acordo com dados disponíveis para 1994 o índice de mortalidade apresentado nesse ramo foi de nada menos do que 11,97%. De 1994 para 1995 esse índice aumentou numa magnitude de 15,30%.

Pode-se dizer que o oportunismo apresentado no ramo de confecções advém dos mesmos motivos pelos quais ele aparece nas escolas de idiomas, ou seja, o peso das assimetrias existentes entre franqueadores e franqueados, pois neste ramo os franqueadores também não transferem grandes conhecimentos tecnológicos aos franqueados. Vale dizer, ocorre principalmente a transferência da marca e a padronização do ponto de venda, ou seja, o franqueado é visto apenas como mais um distribuidor de mercadorias. Aliás, um estudo desenvolvido por um acadêmico americano apontou para um maior índice de insucessos nas franquias, como é o caso das confecções, onde o franqueado era

obrigados a adquirir produtos fabricados ou comercializados pelo próprio franqueador.

Não são somente os franqueadores oportunistas que contribuem para uma certa falta de profissionalismo que ainda existe no sistema de *franchising*, pois existem também aqueles empreendedores ingênuos que resolvem adotar o sistema por não dispor do capital necessário para expandir seu negócio. Para isso, resolvem contratar uma consultoria para auxiliá-los e acabam sendo vítimas do oportunismo destas. Ou seja, a consultoria se propõe, em pouco tempo, a formatar os negócios dos candidatos a franqueadores, a fazer a seleção dos candidatos franqueados, e a vender as franquias mediante uma determinada comissão.

Dessa maneira, a consultoria vende várias franquias e embolsa um bom dinheiro, mas quando o franqueador vai ver vários franqueados não tem o perfil necessário, as franquias estão em locais inadequados entre outras coisas. Vale dizer, o candidato a adquirir uma franquia deve ficar muito atento para não cair na armadilha tanto de franqueadores oportunistas como de consultorias com o mesmo caráter.

Verifica-se, ademais, que o índice de insucessos causados pelo grande oportunismo e pela forma pouco planejada de estruturação das redes de franquias, chega a ser quase uma decorrência. Pode-se dizer que enquanto o sistema de franquias continuar como um negócio no qual o peso das assimetrias favorecem os franqueadores em detrimento dos franqueados sempre haverá lugar para oportunistas que levarão vários franqueados ao fracasso.

Conforme informações de Pereira, colhidas no jornal Folha de S. Paulo de agosto de 1992, a rede de confecção *The Philippines* experimentou fracasso na criação do seu sistema de franquia em 1986 justamente devido a forma pouco planejada com que implementou o sistema.

Segundo relato do sócio ao jornal, a empresa não tinha adotado mecanismos básicos como a elaboração de manuais com padronização de atendimento e modo de operação; não tinha montado uma estrutura adequada de atendimento ao franqueado, nem traçado o perfil ideal do mesmo e muito menos realizado estudo quanto à viabilidade dos pontos de venda.

Dessa maneira, a Philippines, que tinha aberto dez lojas, sendo 50% delas franqueadas, acabou somente com as lojas próprias. Por isso, resolveu estruturar melhor o seu sistema de franquia para voltar a utiliza-lo para expandir-se.

Ainda confirmando a grande dose de oportunismo e a forma pouco planejada de expansão de muitas franquias no Brasil no passado recente verificou-se que, no ano de 1996, após a aprovação da Lei nº 8955, que regulamenta o sistema, nada menos que 186 franqueadores se retiraram do mercado. As baixas foram mais visíveis nos setores de alimentação (40), vestuário (37) e saúde e beleza (20).

Ao que tudo indica, com a aprovação desta nova lei, o sistema foi tomado por um processo de amadurecimento. Dessa maneira, muitos franqueadores, sem condições de se adequar à nova legislação, optaram por simplesmente deixar o sistema. A opção de outros foi uma postura mais cautelosa quanto à expansão de suas redes. Já outro grupo resolveu rever a nomenclatura que utilizava para definir seu negócio. Conhecidos por atuar no mercado de *franchising* passaram a se denominar "licenciadores", pois o sistema de *franchising* pressupõe prestação de serviço ao franqueado como treinamento, assessoria e reciclagem enquanto licenciamento se limita apenas à concessão de uma marca a terceiros.

Além da saída de vários franqueadores que não tinham condições de se adequar ao sistema de *franchising*, foi criado no início de 1996 um fundo de investimento para aplicar em franquias. O fundo tem como finalidade, além de

capitalizar o *franchising* brasileiro, profissionalizá-lo de vez, pois hoje o sistema se encontra no limite entre o profissionalismo e o amadorismo.

Dessa maneira, o fundo tem como objetivo alavancar recursos e desvincular os franqueadores da necessidade de optar mais por franqueados com capital do que com efetiva aptidão para o negócio. O fundo resolveria esse problema por permitir que as pessoas apliquem seus recursos nas franquias, sem a necessidade de administrá-las diretamente, isto é, deixando essa tarefa à profissionais realmente competentes.

A criação desse fundo tornará o sistema de *franchising* no Brasil muito mais profissional na medida em que exigirá muito mais profissionalismo por parte do franqueador. Ou seja, nenhum franqueador oportunista ou com um negócio muito mal estruturado terá chance de captar recursos por meio desse fundo. Além disso, em vez de estabelecer relações com franqueados inexperientes, os franqueadores que optarem por esse caminho vão lidar com gerentes bem preparados para a administração da franquia.

Pode-se dizer que se a cooperação não for fonte de vantagens para as empresas franqueadoras ela não será praticada. Vale dizer, o comportamento cooperativo só será praticado naquelas redes de franquia onde as assimetrias entre o franqueador e franqueados forem nulas ou muito pequenas, pois os conflitos nesse tipo de rede implicam em grandes desvantagens para o franqueador.

Dado o fato do sistema de *franchising* vir sendo usado como grande fonte de expansão no Brasil e, com isso, as assimetrias entre franqueadores e franqueados têm diminuído começa-se a observar um comportamento muito mais cooperativo por parte dos franqueadores.

Dessa maneira, tendo em vista o fato de que até pouco tempo atrás o fator cooperação era ausente neste tipo de

relação pretende-se no próximo capítulo examinar de que maneira ocorreu o grande crescimento do sistema no país. Ou seja, dado a inexistência da cooperação pretende-se, à luz dos dados disponíveis, analisar se esse crescimento se deu de forma rotativa ou não. Ou seja, se havia uma morte prematura das franquias que eram substituídas por outras, sendo que as franquias mais profissionais, com um certo grau de coordenação e cooperação nas relações franqueador/franqueado tinham uma inserção mais duradoura no mercado.

#### 4. ELEMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO CONTINUADO DAS FRANQUIAS COMO EMPREENDIMENTO

Verifica-se que, no caso brasileiro, o surgimento e a expansão do sistema de *franchising* não se deu a partir das estratégias de fragmentação das grandes empresas. Vale dizer, o *boom* deste sistema no país se deu num contexto de grande desemprego e, principalmente, de redução de empregos com vínculos empregatícios. O crescimento do sistema de franquias no Brasil, portanto, pode ser associado à onda do renascimento do "empreendedor", ou seja, da valorização da categoria empreendimento/ empreendedor.

Segundo Pereira (1993), o *downsizing* surgiu com grande força nas transformações das estruturas e estratégias empresariais, resultando, portanto, em diminuição de níveis hierárquicos para aproximar a administração do chão da fábrica. Nesse processo, foram eliminados cargos e funções que antes costumavam ser preservados. Além disso, de acordo com Pereira, a automação flexível e o complexo eletrônico-mecatrônico, somados a novas técnicas produtivas e administrativas, aumentaram a produtividade do trabalho e reduziram os postos de trabalho também no chão da fábrica, apesar de exigir maior qualificação dos empregados.

Dessa maneira, o desemprego estrutural tornou o negócio próprio uma das opções mais procuradas pelos brasileiros. Com efeito, segundo uma reportagem do jornal *Correio Popular*, com o alto índice de desemprego, montar um negócio próprio no Brasil está se tornando, além da busca de novos horizontes pessoais e profissionais, principalmente, uma salvação na qual muitas pessoas aplicam seus talentos e economias.

Além disso, tem havido uma mudança no enfoque do negócio próprio. Antes a franquia era vista apenas pelo lado do franqueador, ou seja, como uma forma de as empresas

franqueadoras expandirem a amplitude do mercado que atendiam. Hoje em dia soma-se a isso a difusão da idéia de franquia pelo lado dos "consumidores" (franqueados) que enxergam nesse sistema uma forma de lidar com as "incertezas" do trabalho onde há vínculo empregatício. Vale dizer, hoje em dia passa-se a valorizar o "self made man", isto é, as pessoas que deram certo por si sós.

O processo de *downsizing*, somado ao fato de que muitas empresas ajudam os funcionários que estão demitindo no processo de *out-placement*, ou seja, ajudam os funcionários recém-desempregados a participar de uma atividade econômica fora da empresa fez com que se abrisse um grande nicho de mercado para as empresas franqueadoras, isto é, fez com que fosse criado um grande "mercado consumidor" de franquias. Somente para ilustrar o crescimento desse mercado potencial, a partir de dados da Fundação SEADE publicados no anuário estatístico do Estado de São Paulo de 1995, o número de desempregados com curso superior na região metropolitana subiu de 2,8 em 1989 para 3,6 em 1995 para cada grupo de 100 desempregados, ou seja, o número de desempregados com curso superior, que representa um nicho de mercado para as empresas franqueadoras, aumentou bastante nos últimos tempos. Ou seja, são justamente esses desempregados com curso superior que estão sendo afetados, na sua maioria, pelo processo de *downsizing* e, dessa maneira, adquirem uma grande quantia de dinheiro (através do fundo de garantia, indenizações, etc) que os possibilitam a investir no sistema de *franchising*.

O processo de *out-placement* muitas vezes toma a forma de uma terceirização representado economias de custos para as empresas no que tange a encargos sociais, instalações, transporte, etc. São as franquias de serviços, que na maioria das vezes se aproveitam desses arranjos. Dessa maneira, a empresa incentiva, inclusive financeiramente,

seus ex-empregados a adquirir franquias de serviços, que normalmente já são terceirizados (alimentação, segurança, transporte, manutenção, etc), sob o compromisso de contratar seus serviços caso a prestação destes seja coerente com os padrões de preço e qualidade requeridos pela empresa.

A empresa de manutenção e limpeza industrial Jani King, por exemplo, é uma das empresas que muito se aproveita desse processo, pois além de garantir clientes para os franqueados em início de operação ela envia catálogos explicativos para a venda da franquia à várias empresas. Dessa maneira, a Jani King experimentou um enorme crescimento nos últimos cinco anos passando de uma rede com 21 franqueados em 1992 para uma rede de 75 franqueados em 1997. Esse crescimento é reflexo também do fato de não exigir um tamanho mínimo do ponto de venda, ou seja, uma franquia da Jani King pode ser montada até na própria casa do franqueado.

Além de ser uma opção para quem perde o emprego, a aquisição de uma franquia também tem sido a saída para muitos brasileiros que pretendem montar seu próprio negócio, mas não possuem uma série de pré-requisitos para esse fim. Vale dizer, tem sido a opção daquelas pessoas que pretendem partir para iniciativa privada mas não possuem muito capital, ou não possuem nenhuma experiência de gerenciamento de negócios, ou ainda, preferem entrar no mercado com o suporte de uma marca forte, já testada e consolidada no mercado. O *franchising*, portanto, vem sendo utilizado por aqueles empreendedores mais cautelosos que preferem a estrutura que um bom franqueador pode lhes oferecer, pois para entrar no mundo empresarial é preciso, além do espírito empreendedor, entender do ramo que se pretende explorar, conhecer o público que se pretende atingir, a maneira e o local adequado de funcionamento do negócio e também saber identificar possíveis concorrentes. Ou seja, elementos que muitas vezes faltam à grande maioria das pessoas que

pretende montar seu próprio negócio, mas não possuem experiência prévia como empresário.

Segundo dados da Cherto & Rizzo *Franchising* citados em Pereira (1993), apresentados no quadro a seguir, apenas cerca de 28% dos candidatos a franqueados já eram empresários anteriormente. No entanto, a grande maioria dos interessados no sistema, cerca de 73%, estavam de alguma forma ligados à atividade empresarial, ou seja, eram diretores de empresas, empregados de empresas ou ainda empresários.

**QUADRO 4 PROFISSÃO DOS CANDIDATOS A FRANQUEADOS**



Fonte: Cherto & Rizzo *Franchising*/1992

Como pode ser visualizado no quadro, para 28% dos candidatos a franqueados a franquia representa apenas mais um negócio. No entanto, para o restante a franquia representa realmente uma forma de retornar à atividade econômica, pois é formado por diretores ou funcionários de empresas atingidos ou preocupados com o processo de *downsizing*, autônomos que enfretam uma certa instabilidade, funcionários públicos e pessoas que já estão desempregadas.

Para reforçar a tese de que o grande crescimento do sistema de *franchising* no Brasil deriva da redução do trabalho com vínculos empregatícios e do alto índice de desemprego cabe verificar o resultado de uma pesquisa de campo realizada por Pereira com uma série de franqueados.

Nessa pesquisa, uma parcela dos franqueados entrevistados apontava como a causa básica da rápida proliferação das franquias no Brasil desemprego, o que torna o *franchising* uma opção de emprego, ou ainda, uma maneira de adquirir uma segunda renda. Outra parte apontava para o perfil adequado do brasileiro, que não gosta muito de ser empregado e sim "dono do seu próprio negócio". Já uma terceira parcela apontava o crescimento do sistema de *franchising* como reflexo do grande *marketing* a seu favor.

Verifica-se que o sistema de *franchising* no país é muito mais utilizado como meio de expansão das pequenas firmas, que possuem pouco capital para crescer e se aproveitam de um grande "mercado consumidor" de franquias, do que como um esforço de reestruturação das grandes firmas, isto é, de uma estratégia das grandes empresas em reduzir suas plantas através de licenciamento. Ou seja, algumas atividades dessas últimas podem até ser repassadas a terceiros a título de redução de custos, mas não constitui uma regra geral.

A partir da análise do ranking das 100 maiores franquias publicado por vários anos pela Revista Exame percebe-se com clareza que várias empresas franqueadoras começaram pequenas e se expandiram rapidamente por meio do *franchising*. O Boticário, por exemplo, começou como uma pequena farmácia de manipulação em Curitiba em 1977. Atualmente, vinte anos depois, a rede conta com uma estrutura de mais de 1300 franqueados. Já a escola de informática SOS Computadores aumentou sua rede de 10 unidades franqueadas em 1991 para 64 franqueadas em 1997. Ou seja, algumas redes começaram grande como é o caso do Correio e do McDonald's, mas no geral as empresas começaram pequenas e foram se expandindo.

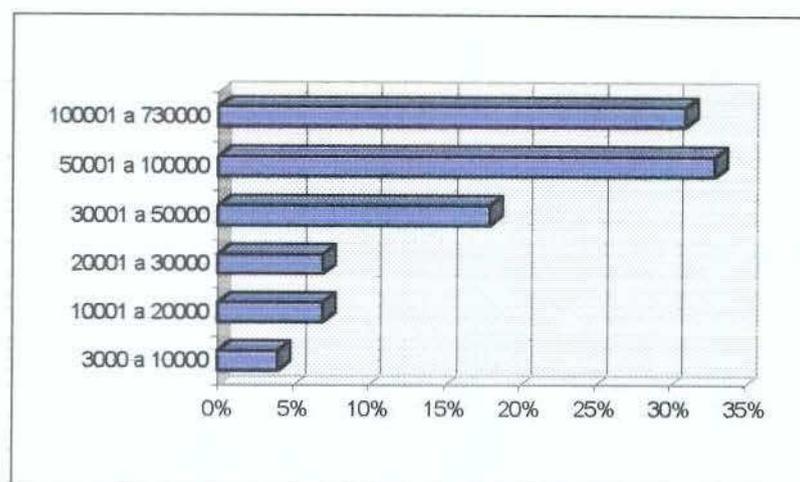
Pelo fato do *boom* do sistema de *franchising* no Brasil não estar relacionado às estratégias de fragmentação das

grandes empresas, mas associado às estratégias de expansão de mercado de empresas que não têm o capital necessário para "banciar" a expansão por conta própria, muitas vezes o crescimento desse tipo de negócio não faz parte de estratégias bem definidas. Vale dizer, as empresas que pretendem se expandir por meio de franquias muitas vezes pegam carona no grande "mercado consumidor" formado pelo desemprego estrutural e, dessa forma, não estruturam suas redes para crescerem por meio do *franchising*.

Por outro lado, a redução de possibilidade de vínculos empregatícios e o tempo médio para se encontrar uma nova ocupação faz com que uma parcela das pessoas que perderam o emprego, ou mesmo daquelas que pretendem montar seu próprio negócio, lancem-se no *franchising* sem ter nenhuma aptidão para isso, ou seja, não estão dispostas a seguir as orientações do franqueador, não estão dispostas a trabalhar o tanto que uma franquia exige ou ainda, não estão dispostas a pagar caro pelo apoio e *know-how* do franqueador.

Deve-se deixar bem claro, no entanto, que o sistema de *franchising* não é uma opção para qualquer pessoa que deseja abrir seu próprio negócio ou voltar ao mercado de trabalho, pois é crescente o montante de capital necessário para se abrir uma franquia. O quadro a seguir mostra em média, para o ano de 1995, qual o capital necessário para se entrar em uma rede de franquias e deixa em evidência que não é uma porta aberta para todos. Como é possível se observar, mais de 60% das opções de franquias para se investir estão situadas em uma faixa superior a US\$ 50000. Dessa maneira, pode-se perceber que são os executivos afetados pelo *downsizing* ou os empresários que procuram diversificar seus investimentos que constituem o maior "mercado consumidor" de franquias.

QUADRO 5 CAPITAL INICIAL EM US\$



Fonte: Guia do *Franchising* (1996)

A ansiedade provocada pela redução de possibilidades de vínculos empregatícios somada ao fato de o retorno do capital investido nas franquias estar acontecendo em prazos mais curtos, faz com que o crescimento do sistema de franquias no Brasil muitas vezes seja pontuado por oportunismo proveniente de ambos os lados, ou seja, tanto pelo lado dos franqueadores, quanto pelo lado dos franqueados. Dessa maneira, há um grande espaço para falta de cooperação e até concorrência entre franqueadores e franqueados.

Partindo desse oportunismo que às vezes define o sistema de *franchising* e que leva a inúmeros conflitos investigou-se neste trabalho a maneira como se deu o crescimento desse sistema nos últimos anos. Vale dizer, verificou-se a rotatividade das redes de franquias desde alguns anos atrás até os dias atuais partindo-se da premissa de que o oportunismo e a falta de cooperação são bem menores hoje em dia devido a dois fatores, a saber, a criação de uma legislação específica que regulamenta o sistema de *franchising* e a diminuição das assimetrias existentes entre franqueadores e franqueados.

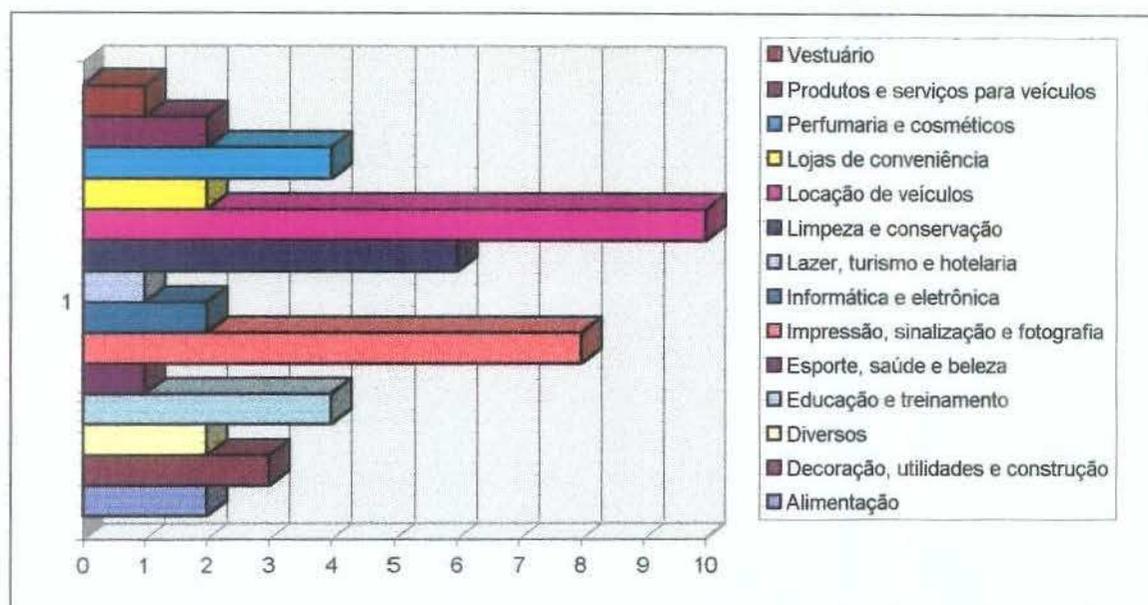
Para examinar a rotatividade existente dentro do sistema de *franchising*, recorreu-se aos dados das tabelas das 100 maiores franquias publicadas pela Revista Exame e também aos Guias do *Franchising* de 1996 e 1997 publicados, respectivamente, pela Associação Brasileira de *Franchising* e pelo Instituto do *Franchising*.

A partir das informações disponíveis nota-se que várias empresas franqueadoras entram e saem do mercado de franquias a cada ano. No Guia do *Franchising* de 1996 existe uma lista de 84 empresas que deixaram de franquear no ano de 1995. Entre elas existem marcas conhecidas como a rede de lojas de conveniência Seven Eleven e a rede de ensino de idiomas Follow Me. No entanto, apesar do grande número de franqueadores que deixaram o sistema houve a adesão de 184 novas empresas franqueadoras. Ou seja, houve um aumento de 110 unidades no número de franquias disponíveis para se investir. Os ramos mais afetados foram os de alimentação e vestuário, onde houve uma redução de 10,52% e 27,27% respectivamente.

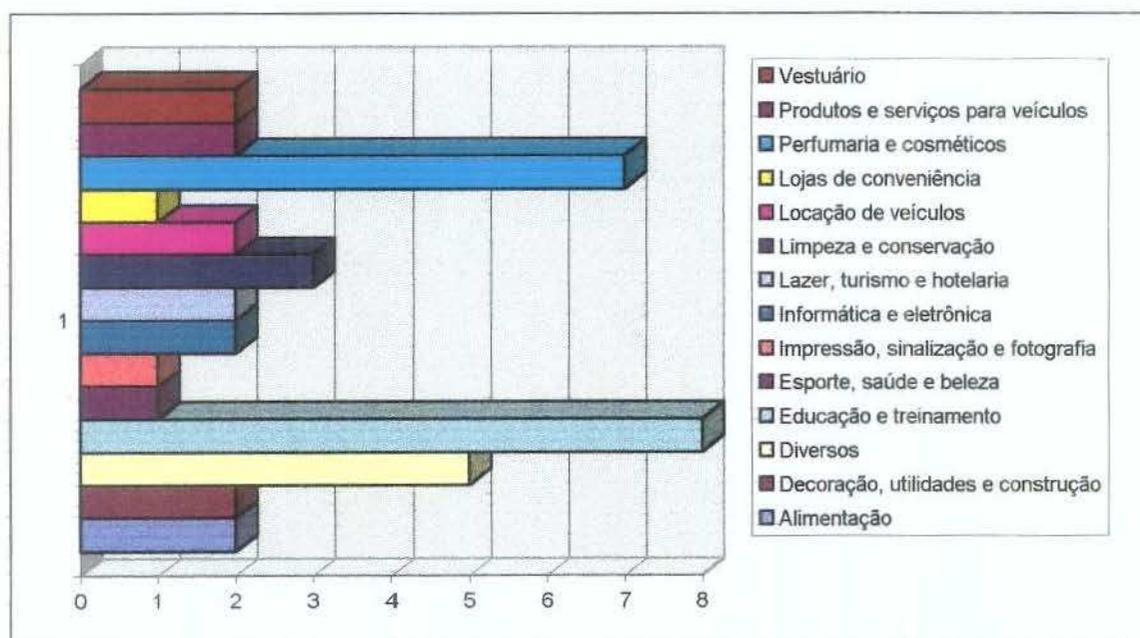
Segundo o Guia do *Franchising* de 1996, 18% dos franqueadores admitiram ter fechado unidades franqueadas no ano de 1995 o que torna patente que o sistema de franquias no Brasil ainda apresenta problemas. Cerca de 568 unidades foram fechadas o que representa uma média de quatro franquias por rede. No entanto, houve no mesmo período um crescimento médio de 10 lojas por rede. Houve também uma grande rotatividade na posse das unidades franqueadas. Cerca de 15% dos franqueadores declararam que houve mudança de donos nas suas redes de franquias. Nada menos que 107 franquias foram transferidas de proprietários em 1995.

Os quadros a seguir sintetizam a rotatividade média na posse das franquias e o número médio de franquias fechadas, por franqueador, em cada segmento do sistema de franquias.

QUADRO 6 NÚMERO MÉDIO DE UNIDADES FRANQUEADAS QUE MUDARAM DE DONO



QUADRO 7 NÚMERO MÉDIO DE FRANQUIAS FECHADAS



Fonte: Guia do *franchising* 1996 ABF

O primeiro quadro mostra que no período compreendido pelo ano de 1995 os ramos que mais tiveram unidades franqueadas que mudaram de dono foram os de locação de veículos (média de 10 unidades por franqueador), impressão, sinalização e fotografia (média de 8 unidades por franqueador) e limpeza e conservação (média de 6 unidades

por franqueador). A média de rotatividade ficou em torno de 3 unidades por franqueador.

O segundo quadro mostra a média de unidades franqueadas fechadas por cada empresas franqueadora em cada segmento do mercado. Dessa maneira, pode-se perceber que os ramos que mais fecharam unidades foram os de educação e treinamento (média de 8 unidades por franqueador) e perfumaria e cosméticos (média de 7 unidades por franqueador).

A partir da análise das tabelas que contêm o ranking das 100 maiores franquias publicadas pela Revista Exame e do Guia do *Franchising* (1996) percebe-se que oito empresas franqueadoras que chegaram a constar na lista deixaram de franquear no período entre 1989 e 1996. Dessas oito redes, três ocupavam o ramo de vestuário e duas o ramo de perfumaria e cosméticos. As restantes ocupavam os ramos de turismo, locação de veículos e ensino de idiomas. São elas:

Interlocadora (Locação de veículos) que constava no ranking da Revista Exame de 1989, em 7° posição, com 140 lojas entre próprias e franqueadas;

Pharmatinga (Perfumaria e cosméticos) que figurava no ranking de 1991 (46° posição) e 1992 (74° posição). Em dezembro de 91 ela tinha 24 lojas franqueadas e 1 própria enquanto no mesmo período do ano seguinte ela fechou nove unidades franqueadas;

Jacques Lafont (Perfumaria e cosméticos) que figurava no ranking nos anos 1992 e 1993. No primeiro ano a rede estava na 38° posição com 52 lojas franqueadas e 1 própria. No ano seguinte ela caiu para 55° posição encerrando o ano com 38 lojas franqueadas e 2 próprias;

Poltrona 1 (Turismo) que chegou a figurar no ranking da Revista Exame em dois anos consecutivos 1991 e 1992. No primeiro ano ela ocupava a 71° posição com nove unidades franqueadas e uma própria enquanto no segundo ano ela

ocupava a 91ª posição com ainda uma única unidade própria e dez franqueadas;

Follow Me (Ensino de Idiomas) que também figurava no ranking de 1991 e 1992 ocupando as 35ª e 21ª posições respectivamente. No primeiro ano a rede possuía apenas 38 unidades franqueadas enquanto no segundo ano franqueou mais 56 unidades e abriu uma própria;

Armazém do Esporte (Confecções) que constava no ranking dos mesmos anos que a rede anterior em 80ª e 93ª posições respectivamente. Em 1991 ela tinha 6 unidades franqueadas e 4 próprias enquanto e em 1992 ela aumentou somente o número de unidades franqueadas em 3 unidades;

Ocean Pacific (Confecções) que aparece no ranking dos anos 1989 (28ª posição), 1991 (55ª posição) e 1992 (72ª posição). No primeiro ano, ela possuía 25 lojas franqueadas e 9 próprias. No segundo, ela fechou 9 lojas franqueadas e abriu 5 próprias. O terceiro ano ela terminou com 13 lojas franqueadas e 15 próprias;

Salomon (confecções) que figurou no ranking em 1993 ocupando a 90ª posição com 20 lojas franqueadas e 10 próprias. Neste mesmo ano a Salomon adquiriu a rede NDA que também veio a sair do sistema de franquias posteriormente.

Todas essas redes citadas já haviam saído do sistema em 1996. No entanto, percebe-se que algumas já apresentavam problemas na época em que foram eleitas entre as 100 maiores redes pela Revista Exame. É possível perceber que as redes Ocean Pacific, Jacques Lafont e Pharmatinga, por exemplo, já apresentavam problemas em relação a seus franqueados dado o número de lojas franqueadas que fecharam de um ano para outro. Ademais, percebe-se que essas redes não deixaram de franquiar devido à problemas relativos a instabilidade da economia. As redes concorrentes de perfumaria e cosméticos como O Boticário e Lacqua di Fiori, por exemplo, figuram no topo do ranking há vários anos evidenciando que os problemas

apresentados pelas redes citadas não eram devido à situação econômica do país na época. Dessa maneira, pode-se inferir que muito provavelmente essas redes que fecharam unidades franqueadas e, posteriormente, deixaram de franquear o fizeram devido a problemas de má estruturação e falta de profissionalismo. Ou ainda, devido à falta de cooperação e até concorrência entre os franqueadores e os franqueados.

Por outro lado, algumas dessas redes podem ter saído do sistema devido a obrigatoriedade, criada pela legislação que regulamenta o *franchising*, de apresentação de um documento chamado Circular de Oferta, isto é, um documento que registra vários aspectos a respeito da franquia. Dessa maneira, a saída de algumas dessas redes podem ter ocorrido devido a problemas de definição do negócio ou por uma simples questão de estratégia, isto é, para uma reestruturação.

Apesar da grande rotatividade apresentada pelas pequenas redes de franquia, da rotatividade dos donos das unidades franqueadas dentro de algumas redes e da saída de algumas grandes redes do sistema de *franchising* percebe-se que um grande número de franquias têm uma inserção bastante duradoura no mercado.

A rede de *fast-food* McDonald's conhecida pela sua excelência no treinamento aos franqueados e pela sua observância aos mínimos padrões de qualidade tem crescido rapidamente a cada ano no Brasil. Segundo os dados disponíveis, a rede passou de 8 lojas franqueadas e 45 próprias em 1989 para 94 lojas franqueadas e 108 próprias em 1997.

Outra rede que também tem se expandido a passos largos é O Boticário, que aumentou sua rede de franqueados de 961 em 1989 para 1332 em 1997.

Das várias redes de ensino de idiomas que apresentam bons resultados pode-se citar o exemplo do CCAA que de 1989

a 1997 aumentou sua rede de franqueados em nada menos que 343 unidades e suas unidades próprias em 6 unidades.

Vale dizer, o sistema de *franchising* no Brasil cresce aceleradamente apesar do oportunismo e da falta de profissionalismo de alguns franqueadores. O brasileiro está acreditando cada vez mais nesse sistema e justamente por isso ele é bastante procurado. Dessa maneira, os franqueadores que realmente estão interessados em crescer por meio do *franchising* têm conseguido um êxito considerável enquanto os mais oportunistas ou menos preparados conseguem ficar apenas algum tempo no mercado e depois são eliminados. Os dados coletados e discutidos permitem concluir que as empresas franqueadoras que mais quebram são as empresas de pequeno porte com até sete franquias e que não valorizam a profissionalização e o treinamento. Os ramos de *fast-food* e confecções são os grandes campeões de falências.

Percebe-se, portanto, que as empresas que mais apresentam falências são aquelas onde as barreiras a entrada são pequenas, ou seja, onde não é preciso uma grande magnitude de capital para se investir. Vale dizer, quando as barreiras a entrada são relativamente pequenas ocorre geralmente um sistema de relações do grande capital com o pequeno capital. No entanto, nesse tipo de relação as assimetrias que favorecem a empresa franqueadora costumam ser bastante significativas o que, como já foi mencionado, abre espaço para a falta de cooperação e até para a concorrência entre franqueadores e franqueados.

Dessa maneira, verifica-se um grande índice de insucessos nas franquias que exigem uma pequena quantidade de capital, pois apesar de serem atrativas também apresentam uma grande possibilidade de saída. Vale dizer, não oferecem "aderência" devido ao conteúdo de relações.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo realizado com base na bibliografia consultada e nos dados coletados permitiu proceder uma análise relativamente detalhada da atual configuração do sistema de *franchising* no Brasil e permitiu igualmente derivar algumas conclusões gerais relativas aos atuais padrões de organização e de mudanças dentro desse sistema.

Conclui-se primeiramente que dado o grande crescimento que o sistema de *franchising* apresentou nos últimos anos, ele acabou por transformar-se num verdadeiro negócio. Surgiu no mercado uma série de profissionais especializados no assunto, além de uma série de publicações e eventos a ele relacionados. Apenas para fins ilustrativos, cita-se o fato de que o consultor Marcelo Cherto acabou criando até uma editora para divulgar ainda mais o sistema no país. Vale dizer, além dos empregos diretos o sistema também é responsável pela criação de uma série de empregos indiretos.

Ademais, foi possível concluir que, nos últimos anos, o crescimento do sistema no Brasil vem acompanhado por uma maior profissionalização e um maior grau de cooperação na relação franqueador/franqueado. Dessa maneira, tem aumentado o número de franquias de 3º geração em detrimento das de 1º e 2º gerações, pois as redes franqueadoras que não conseguem se adequar a esse novo padrão estão se retirando do sistema.

Dado que o crescimento do sistema no Brasil deriva em grande medida da redução do trabalho com vínculos empregatícios, verifica-se um duplo oportunismo presente no sistema. Vale dizer, observa-se a proliferação de um grande número de empresas franqueadoras, que entram no sistema sem o devido planejamento para se expandir por esse meio, atraídas por um grande "nicho de mercado" formado pela elevada incerteza relacionada ao mercado de trabalho. Por outro lado, observa-se o oportunismo das pessoas que desejam

montar seu próprio negócio ou perdem o emprego e vêm na franquia a forma de retornarem ao mercado de trabalho, mas não possuem nenhuma vocação para esse sistema. No entanto, esses casos apresentam-se em números bem menores, pois segundo as próprias palavras de Cherto, não existe mais espaço para amadores no sistema de *franchising*.

Foi possível concluir ademais, que o sistema de *franchising* vem apresentando uma enorme rotatividade desde o seu surgimento até os dias atuais. Verifica-se, portanto, a saída de várias redes do mercado e a entrada de novas redes que as substituem. No entanto, observa-se que algumas redes, cujo profissionalismo apresenta-se acima da média, têm uma inserção bastante duradoura. É o caso de redes como O Boticário, CCAA dentre outras.

Constata-se também que a rotatividade da posse das unidades franqueadas e o fechamento de unidades franqueadas por redes de franquia também apresentam médias bastante elevadas. Entretanto, como o sistema vem se profissionalizando a cada dia, estima-se que esse grande índice de rotatividade venha a diminuir, o que pode vir a ser objeto de estudo para outros pesquisadores que se interessem pelo assunto.

Deve-se enfatizar, no entanto, que o sistema de *franchising*, se for bem conduzido e permeado pela cooperação, apresenta-se como uma escolha muito bem sucedida para abertura de novos negócios. Vale dizer, o sistema permite o repasse das vantagens de uma empresa maior e mais desenvolvida à toda uma rede formada por várias empresas menores e menos complexas que são jurídica e economicamente independentes tornando o índice de sucesso dessa aliança estratégica bastante elevado.

## 6. BIBLIOGRAFIA

CHERTO M. FRANCHISING: Revolução no Marketing, 3º ed, McGraw-Hill, 1988

CORREIO POPULAR, Campinas, Vários números entre 1995 e 1997

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

GUIA DO FRANCHISING 1996, Associação Brasileira de *Franchising*, Ed. Globo, 1996

FOLHA DE S. PAULO, Vários números entre 1995 e 1997

GUIA DO FRANCHISING 1997, Instituto *Franchising*, Ed. Cherto 1997

LEITE C. R. FRANCHISING: Na criação de novos negócios, 2º ed., Ed. Atlas, 1991

LYNCH, R. P. Alianças de negócio, Markron, 1990

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS, Ed. Globo, Junho 1997

PEREIRA, E. O. Franquia: Um caso de terceirização. Campinas, monografia, 1993

POSSAS, M.S. Notas acerca da lógica de decisão e expansão capitalista, Texto para discussão nº 52, IE/UNICAMP, 1995

REVISTA EXAME S. Paulo, Vários números entre 1989 e 1997

SHUTT J. & WHITTINGTON R., Fragmentation Strategies and the rise of small units: Cases from the North West in *Regionals Studies*, VOL.21, 1986