



1290000644



TCC/UNICAMP F891p

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
CE - 851 MONOGRAFIA II
RELATÓRIO FINAL



“O PERFIL DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL:
DESENVOLVIMENTO, ESTÁGIO ATUAL E PERSPECTIVAS”

Autor: José Eduardo Carvalho Fresca
Prof^a. Orientadora: Maria Carolina A. F. de Souza
Prof^a. Banca: Ana lúcia G. da Silva

Campinas, Julho de 1997

TCC/UNICAMP
F891p
IE/644

CEDOC/IE

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	4
1. FRANQUIAS: SIGNIFICADOS E CONCEITOS.....	7
1.1. Breve histórico das franquias.....	7
1.2. Significado e amplitude do termo.....	11
1.2.1. Conceitos.....	11
1.2.2. Tipos de franquias.....	15
1.3. <i>Franchising</i> como estratégia empresarial.....	18
2. O SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL: EVOLUÇÃO E PERFIL ATUAL.....	22
2.1. O sistema <i>Business Format franchising</i> (BFF).....	23
2.2. Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i>	27
2.3. Evolução das franquias no Brasil.....	37
3. EVOLUÇÃO E PERFIL ATUAL DAS FRANQUIAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS DADOS DISPONÍVEIS.....	43
3.1. Sistematização e análise dos dados: perfil dos franqueados....	43
3.2. Sistematização e análise dos dados: perfil das franquias.....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
BIBLIOGRAFIA.....	69

**Agradeço especialmente à Prof^a. Maria
Carolina A.F. de Souza, que tornou
possível e elaboração deste trabalho,
pela paciência e dedicação.
Agradeço também à Prof^a. Ana Lúcia
G. da Silva.**

INTRODUÇÃO

A realização de negócios apoiados no sistema de franquias tem avançado de forma bastante significativa nas últimas décadas, em âmbito mundial e no Brasil onde em alguns setores é possível detectar um verdadeiro *boom* expansivo vinculado a diversos fatores.

Esse processo expansivo está ligado às mudanças ao nível de empresas que induziram reformulações administrativas e no processo produtivo, privilegiando a focalização nas atividades principais que desempenham. Isso fez com que ampliassem a demanda por diversos serviços, processo conhecido como terceirização. O movimento de "explosão" de franquias está relacionado à reformulação de estratégias das empresas na busca de uma maior flexibilidade, redução de custos, ampliação das áreas atingidas pela empresa com menores custos e riscos, etc.

Na proliferação das franquias pesam também as modificações estruturais nas esferas econômica, política e cultural, que proporcionaram um ambiente extremamente favorável para a criação e expansão de negócios constituídos sob a forma de franquias. Um exemplo desse processo é o grande aumento da demanda por serviços que antes não eram significativos. Por exemplo, pelo fato de a mulher ocupar um lugar cada vez maior no mercado de trabalho e a postergação da decisão de constituir novas famílias, há a demanda por um leque cada vez maior de serviços por parte das famílias (desde lavanderias automáticas até restaurantes) (Leite, 1991).

Outro fator que deu grande impulso ao sistema, foi a crescente divulgação quanto à viabilidade econômica desse tipo de empreendimento. A maior parte das publicações especializadas embora apontem alguns problemas, procuram evidenciar que diversos elementos inerentes ao *franchising*, o tornam extremamente atraente, não somente nos períodos de aquecimento da atividade econômica, mas também nos momentos recessivos - em que investimentos tendem a sofrer decréscimo. Por outro

lado, a aplicação de recursos em uma franquia pode representar uma "saída" para uma determinada categoria de pessoas que perderam o emprego (ou pensam ser fortes candidatos a perdê-lo) ou uma atraente possibilidade para uma segunda fonte de renda. O certo é que as informações disponíveis, como se verá ao longo do trabalho, indicam que as franquias proliferam a cada dia; os campos de atuação do sistema de franquias são cada vez mais diversificados e apontam para uma expansão ainda maior. Pontos interessantes e que devem ser explorados com maior intensidade dizem respeito à heterogeneidade e à diversificação do sistema de *franchising*. Quanto aos números, eles mostram uma curva ascendente do número de franqueados. Com relação aos campos abrangidos incluem entre outros, postos de gasolina, concessionárias de veículos, engarrafadores de bebidas, moda, perfumaria, imobiliária, alimentos, educação, serviços (correio, limpeza industrial, reparos em pinturas de veículos...), informática e até parques de diversão.

Nesse sentido, este trabalho tem como preocupação central o estudo e análise do desenvolvimento recente do sistema de franquias no Brasil. O interesse na pesquisa está ligado não só à constatação do significativo avanço do número e da diversidade de empresas "franqueadoras" e "franqueadas" em geral e, particularmente, nos setores de varejo e serviços, com evidente aumento de participação na atividade econômica, mas também ao fato de que o empreendimento "franquia" pode, de certa forma, representar uma alternativa ao emprego convencional para certos estratos da população. Ao mesmo tempo, análises sobre a evolução do sistema de franquias (com seus diversos segmentos), devem levar em conta que seu dinamismo é, em grande parte, reflexo (ou um dos desdobramentos) do conjunto de intensas transformações que caracteriza a evolução recente da economia, com impactos sobre as decisões estratégicas e de gestão das empresas.

Tendo como referência essas considerações, ao longo deste estudo busca-se delimitar as características da evolução (modificações e

aperfeiçoamentos) e do atual estágio das franquias no Brasil e a direção que o seu desenvolvimento vai tomando.

O eixo analítico que orienta o desenvolvimento da pesquisa parte do pressuposto de que o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil apresenta uma complexidade crescente, associada à evolução do sistema em direção ao *Business Format Franchising (BFF)* ou Sistema de Franquia Formatada.

O movimento de aperfeiçoamento do sistema de *franchising* em direção às franquias formatadas (BFF), nas quais a licença de conhecimento ou *know-how* é estabelecida segundo um contrato bem claro entre as partes envolvidas, está vinculado ao aumento das franquias de serviços, nas quais o licenciamento da marca dá lugar em importância ao conhecimento

As franquias, sejam as de produto, distribuição, serviços ou industrial vêm assumindo maior conteúdo tecnológico, situação em que o *know-how* assume cada vez mais importância. Enfim, a complexidade do mercado, associada ao aumento da concorrência entre empresas, afeta de forma direta o sistema de *franchising*, tornando obrigatória uma melhor estruturação.

A pesquisa procura examinar as implicações daí decorrentes sobre a configuração atual e as perspectivas para o desenvolvimento do setor. O trabalho está dividido em 3 capítulos. No primeiro, são tratados os significados e conceitos sobre o tema franquias. No segundo, apresenta-se uma análise das franquias brasileiras e do sistema BFF. Finalmente no capítulo 3 procura-se delimitar as características do atual estágio das franquias brasileiras, e esboçar o perfil do *franchising* brasileiro.

1. FRANQUIAS: SIGNIFICADOS E CONCEITOS

Neste capítulo procura-se a partir da literatura disponível, apresentar os conceitos e um breve histórico do sistema de *franchising* e ainda associar o sistema às estratégias empresariais.

1.1. Breve histórico das franquias

O *franchising*, certamente, não é uma “descoberta” do mundo moderno. Na Idade Média, era comum a Igreja Católica conceder autorização a senhores de terras para que agissem em seu nome, ou seja, esses senhores cobravam e coletavam impostos devidos à Igreja e ficavam com uma parte do valor e o restante enviavam à Igreja. É evidente que a denominação dessa prática não se chamava franquia, mas o conceito é parecido ao atual (Cruz, 1993).

Essa forma inicial de *franchising* foi se modificando ao longo do tempo, adquirindo novas características, e novas formas. A franquia evoluiu de uma simples forma de licenciamento até o conceito mais recente Sistema de Franquia Formatada (BFF).

O sistema de franquias surgiu nos Estados Unidos (grande parte dos termos usados são da língua inglesa). O *franchising* (como relação entre dois particulares e não entre o Poder Público ou a Igreja, de um lado, e um particular, do outro) teve seu início ainda no século passado, nos Estados Unidos, antes mesmo da Guerra Civil Americana, por volta de 1850. Nessa época, os dirigentes da Singer Sewing Machine Company, sediada em Stamford, Connecticut, decidiram outorgar uma série de *franchises* a comerciantes independentes, interessados na comercialização dos seus produtos, continuando a se utilizar desse sistema (com algumas modificações) até os dias de hoje. Esses comerciantes foram autorizados a comercializar os produtos Singer e a fazer uso dessa marca, em conexão com a atividade de comercialização.

Em 1898, foi a vez da General Motors adotar o sistema de franquias como estratégia para expandir sua rede de distribuidores e conseqüentemente as vendas dos veículos de sua fabricação.

Em 1899, foi a Coca-Cola quem passou a outorgar *franchises* para o engarrafamento de seu refrigerante. Tudo começou quando um farmacêutico na cidade de Atlanta, Estado de Georgia, nos EUA, desenvolveu, por volta de 1885, uma espécie de tônico e estimulante, feito à base de extrato de uma noz, a kola, e de mais alguns produtos, denominado inicialmente “French Wine Cola” e logo em seguida rebatizado de Coca-Cola. O produto era vendido como um remédio para dor de cabeça e mal-estar.

Um negociante chamado Asa Chandler adquiriu os direitos sobre o produto e a marca e passou a vender o xarope de Coca-Cola para atacadistas, que o revendiam às “drugstores”, onde era misturado com água gasosa e vendido. No mesmo ano, dois empresários, Benjamin Thomas e Joseph Whitehead, do Tennessee, propuseram o engarrafamento da Coca-Cola. Chandler concordou em vender àqueles empresários o direito de engarrafar a Coca-Cola em praticamente todo território dos EUA para sempre (os empresários pagaram à Chandler por esse direito apenas um dólar). Os dois novos titulares do direito de engarrafamento é que iniciaram a concessão de franquias a engarrafadores independentes, chegando a estabelecer uma rede que, apenas três décadas depois, constituía-se de mais de mil empresas engarrafadoras (Cherto, 1988).

A partir do início do século XX é que se deu o verdadeiro desenvolvimento do *franchising*, como método para a expansão dos negócios de empresas dos mais variados setores. Em 1917, os dirigentes dos supermercados Piggly Wiggly resolveram ampliar a rede a partir da concessão de *franchisee*. Em 1921, a Hertz Rent-a-Car adotou o mesmo esquema, sendo até hoje uma das mais conhecidas redes de locadoras de veículos do mundo, com mais de 370 franquias instaladas, além de cerca de 1.076 unidades operadas diretamente.

Em 1925, foi criada a primeira cadeia de franquias destinada a comercialização de lanches e refeições, a A&W Root Beer. Nos anos 30, foi a vez das companhias de petróleo adotarem o sistema, convertendo os postos de gasolina operados diretamente em *franchises* outorgados a operadores locais, em operação do tipo “*traditional franchising*”.¹

Contudo, a explosão do *franchising* e o desenvolvimento do “Business Format Franchising” só ocorreram efetivamente após a Segunda Guerra Mundial, quando milhares de ex-combatentes, homens capazes, ambiciosos e preparados, mas com pouca disponibilidade de dinheiro, retornaram para os EUA desejando estabelecer seus próprios negócios. Para esses homens, o *franchising* tornou-se a saída mais adequada, senão a única, para a realização do sonho de se tornarem seus próprios patrões; inclusive pela facilidade de obtenção de financiamento junto à Small Business Administration (órgão do Governo Federal, subordinado ao Departamento de Comércio Americano, que tem como função estimular e viabilizar a implantação e a sobrevivência de pequenos negócios).

Desde o primeiro contrato de *franchising* entre dois particulares (Singer Sewing Machine), passando por grande expansão após a segunda Guerra Mundial, o sistema de franquias sofreu inúmeras modificações e vem aumentando a participação na economia moderna.

Quando Ray A. Kroc abriu, em 1955, na cidade de Desplaines, em Illinois (EUA), o primeiro restaurante McDonald’s, não podia prever que dava início a uma das maiores cadeias de alimentação do mundo e um dos exemplos mais bem sucedidos de *franchising*, fato histórico que pode ser considerado como o disparador do “Business Format Franchising”. Ray Kroc, então um simples vendedor de equipamentos para preparo de “milk shakes”, encontrou-se com os irmãos Richard e Maurice McDonald,

¹ O que distingue, na essência, o “Business Format Franchising” do Traditional Franchising, é o fato de que, nesta última espécie, a relação entre franqueador e franqueado se dá, basicamente, da seguinte forma: o fabricante ou distribuidor, titular da marca, vende seus produtos ao comerciante, o qual simplesmente os revende por um preço mais alto. O titular da marca quase sempre autoriza o revendedor a fazer uso desta e pode até mesmo providenciar algum treinamento e algum esquema de publicidade que auxiliem o revendedor a vender mais. Não exige, porém, que o revendedor siga um esquema rígido de atuação na operação de seu próprio negócio (Cherto, 1988).

proprietários de uma lanchonete; entusiasmado com o esquema operacional implantado por eles, Kroc obteve deles os direitos para a concessão de franquias McDonald's a terceiros. Em 1955, Kroc constituiu a McDonald's Corporation, Inc., tal como é até hoje.²

A partir desse estágio, o sistema de franquias atingiu sua "maioridade" e, desde então, vem se desenvolvendo e se espalhando numa velocidade acentuada. Atualmente (década de 90), são poucos os ramos de negócios ou serviços que não usam sistema de franquias. Outro fator a ser destacado neste sistema é seu grau de internacionalização, na medida em que não só vão surgindo, em praticamente todos os países, novos franqueadores locais a cada ano, como também na medida em que mais franqueadores expandem suas operações para outros países, além daquele onde iniciaram suas atividades.

Um dos casos mais famosos e importantes relacionados ao tema franquia refere-se às lojas Benetton. A grande expansão das vendas e o sucesso da marca entre os jovens italianos, fizeram a Benetton se tornar um dos casos mais bem sucedidos de expansão apoiado no uso do *franchising*. Apesar de ter características um pouco distintas das demais franquias (a Benetton não mantém qualquer contrato escrito com seus franqueados), foi sem dúvida o sistema de franquias que deu impulso à expansão da rede em vários países.

No Brasil³, aponta-se como pioneiro no sistema, não no sistema de *franchising* atual, e sim num sistema muito semelhante, o caso dos calçados Stella. No começo do século, o baiano Arthur de Almeida Sampaio fazia bons negócios em Salvador, com sua fábrica de calçados Stella. Eram sapatos populares, vendidos em grande quantidade; tanto sucesso levou Arthur a levar a marca Stella por todo o interior. Com um sistema muito semelhante ao *franchising* atual, ele conseguiu, a partir de 1910, espalhar os calçados de marca por todo o Estado.

² O caso McDonald's será melhor descrito no segundo capítulo, por se tratar de um exemplo "quase perfeito" de *Business Format franchising*.

³ No Brasil, usa-se o termo *franchising*, ou traduzido, franquia; o franqueador pode ser tratado como *franchisor*, e o franqueado por *franchisee*.

Com o método escolhido para crescer, Arthur antecipou o conceito de *franchising* moderno, a começar pela preocupação em selecionar os melhores representantes, condição essencial para o sucesso de qualquer franquia. Outra tática bem sucedida de Arthur foi descentralizar o negócio sem a necessidade de instalação de novos pontos comerciais. Os franqueados já possuíam o ponto e a freguesia, bastava ceder os calçados e a placa com o logotipo, antecipando a padronização visual (Cruz, 1993).

A partir do surgimento dos contratos de *franchising*, inúmeras empresas passaram a adotar o sistema de franquias como forma de expansão dos negócios; postos de gasolina, revendas de veículos, escolas de idiomas, etc.

Com a modernização da economia brasileira, a partir das décadas de 50 e 60 foram surgindo novas possibilidades de negócios e com elas a opção do sistema de franquias. O aumento da percepção quanto à importância da marca dos produtos no padrão de consumo da população, associado à necessidade de expansão dos negócios (abrir pontos de venda em todo país), evidenciou o *franchising* como uma possível resposta (mais imediata e com compartilhamento dos custos e riscos) para propiciar essa expansão.⁴

1.2. Significado e amplitude do termo

1.2.1. Conceitos

Embora o conceito básico seja antigo, sua origem, no francês, significa “liberdade de servidão” ou “dispensa de servidão”; foi na língua inglesa que a franquia teve sua significação definida como: um direito, um privilégio, uma licença.

Para delimitar mais precisamente o conceito de *franchising*, é necessário que se faça a distinção entre o *Traditional Franchising* e

⁴ O sistema de franquias no Brasil, ou seja, sua organização, o nível em que se encontra quando comparado a outros países, qual o perfil que vai tomando, será melhor esclarecido no segundo capítulo.

Business Format Franchising. Na franquia de marca ou produto, o fabricante ou distribuidor, proprietário da marca, vende seus produtos ao comerciante (seu revendedor autorizado), o qual simplesmente os revende por um preço mais alto. O titular da marca pode propiciar algum tipo de treinamento ou esquema de publicidade, porém não exige que o revendedor siga um esquema rígido de atuação, um “*business format*”, na operação de revenda.

Nas operações *Business Format Franchising*, o *franchisor* repassa ao *franchisee* as técnicas e métodos que desenvolveu para comercializar seus produtos e/ou serviços. Esse será o padrão pela qual o *franchisee* deverá desempenhar suas atividades, sempre de acordo com as normas e instruções e sob a supervisão do *franchisor*. O controle que o *franchisor* exerce sobre o *franchisee* é muito mais rígido, constante e intenso que nas operações de *Traditional Franchising*.

As definições que serão tratadas a seguir se referem ao *Business Format Franchising*, padrão dominante nas licenças de franquias atualmente. Esse direito ou “privilégio”, usualmente é firmado em contrato (a franquia deve ser vista não só como uma relação contratual); mas, um complexo conjunto de atividades destinado a desencadear processos de venda e distribuição em escala, uma via para transferência de “know-how”, mas também de uma maneira mais ampla, como uma forma de articulação entre empresas.

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

A International Franchise Association, com sede em Chicago, define assim o *franchising*: “Uma franquia é um contínuo relacionamento entre o

franchisor e o *franchisee*, no qual o total dos conhecimentos do *franchisor*, imagem, sucesso, técnicas de manufatura e marketing são fornecidos ao *franchisee* mediante uma retribuição.” (Abraão, 1984)

Decorrem daí alguns termos que devem ser esclarecidos para um melhor entendimento do assunto:

-*Franchise*: o acordo, o contrato;

-*Franchisor* (franqueador): empresário que cede, repassa o direito de uso da marca ou produto/serviço;

-*Franchisee* (franqueado): empresário que se compromete a utilizar a marca, vender os produtos, prestar serviços, etc;

Para a Associação Internacional de Franchising, a franquia é uma forma de colaboração contínua para distribuição de bens ou serviços entre um empresário (o *franchisor* ou franqueador) e um ou mais empresários (os *franchisees* ou franqueados), jurídica e economicamente independente um do outro, os quais estipulam por meio de contrato, que: a) o *franchisor* (franqueador) concede ao *franchisee* (franqueado) a utilização de sua própria fórmula comercial, incluindo o direito de desfrutar de seu *know-how* (juntamente com as técnicas e os conhecimentos necessários) e de seus sinais distintos, em conjunto com outras prestações e formas de assistência, de modo a permitir ao *franchisee* (franqueado) a gestão de sua própria atividade com a mesma imagem da empresa franqueadora (*franchisor*); b) o *franchisee* (franqueado) se empenha em adotar a política comercial e a imagem do *franchisor* (franqueado), no interesse recíproco de ambos e do consumidor final, bem como a respeitar e cumprir as condições contratuais livremente estabelecidas.

Para o *United State Departament of Commerce*, o equivalente norteamericano de um órgão do tipo Ministério do Comércio, o *franchising* é entendido como: uma modalidade de licenciamento, pela qual o proprietário ou titular (franqueador) de um produto, serviço ou método viabiliza sua distribuição por meio de revendedores afiliados (*franchisees* ou franqueados) (Cherto, 1988).

No Brasil, o Conselho de Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e do Comércio estabelece uma definição que é considerada a oficial: franquia é um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, serviço ou método, devidamente caracterizado por uma marca registrada, concede a outros comerciantes, que se ligam ao titular por relação contínua, licença e assistência para expansão do produto no mercado (Abraão, 1984).

Cherto (1988), um dos autores mais conhecidos entre os estudiosos da franquia no Brasil, define *franchising* como um método e um arranjo para distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa por meio de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário e fabricante de um certo produto, ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (o *franchisor* ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee* ou franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento. O franqueador estabelece o modo pelo qual o franqueado deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob controle, a supervisão e a orientação e com assistência do franqueador. A este o franqueado pagará, direta ou indiretamente uma remuneração. O franqueado arca, ainda, com os custos e as despesas necessárias à instalação e à operação do estabelecimento. A orientação e assistência fornecidas pelo franqueador são contínuas, enquanto perdurar o relacionamento com o franqueado e cobrem todos os aspectos da atividade do *franchisee*, indo, em geral, do fornecimento do projeto arquitetônico as instalações, até os sistemas e/ou mapas que deverão ser utilizados no controle de estoque, passando pela orientação no que diz respeito à elaboração de *cash flows* e aplicação de recursos e incluindo até mesmo o treinamento do próprio franqueado e de seu pessoal.

O sistema de *franchising*, segundo Leite (1991), tem como palavra-chave "sistema". Todo sistema moderno está baseado nesta palavra

principal, pois as franquias modernas necessariamente devem passar por um processo de formatação segundo técnicas e métodos que adequarão a franquia ao tipo e às características do mercado. Segundo o autor, as franquias se dividem em franquia de produto, franquia de distribuição, franquia de serviços e franquia industrial.

Indo além do significado do termo, o importante quando se trata do tema sistema de franquias é abordá-lo como uma nova maneira ou caminho na expansão dos negócios de uma empresa (do lado do franqueador) e como uma alternativa de investimento-empreendimento (do lado do franqueado). Com a adoção do *franchising*, empresas podem ser expandidas sem a necessidade de capital próprio e com uma certa garantia de receita. A esse respeito, Shutt e Whittington (1986:17) comentam que formas de fragmentação como as que conduzem à decisão pela franquia representam um mecanismo “pelo qual as grandes empresas transferem as responsabilidades de propriedade para pequenas empresas, enquanto retêm para si uma receita garantida”.

1.2.2. Tipos de franquias

Convém esclarecer os tipos de franquias existentes e suas vertentes, a fim de referenciar o trabalho quanto aos termos utilizados ao longo do desenvolvimento da argumentação.

Franquia de Produto:

Refere-se à produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados sob sua supervisão. O revendedor autorizado comercializará em seu ponto de venda exclusivamente os produtos da marca franqueada. No Brasil, um dos exemplos desse tipo de franquia é a V.R., marca brasileira, cujos produtos são fabricados pela empresa de confecções Vila Romana.

Franquia de Distribuição:

Refere-se à venda de mercadorias. Os bens são produzidos por fornecedores selecionados pelo franqueador, que determinará quais os produtos que serão fornecidos aos seus franqueados. O exemplo típico de franquias desse tipo são os postos de gasolina e álcool da Shell, Esso e outros distribuidores de petróleo.

Franquia de Serviços:

Refere-se ao fornecimento de serviços. O franqueador fornece ao franqueado e seus respectivos clientes assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos, a qualidade na prestação desses serviços é a principal fonte de atração para o consumidor final. Como exemplo deste tipo de franquia pode ser citado as lojas-oficina da SAB (Serviços Autorizados Brastemp), ou ainda locadoras de veículos como a Aviz, a Hertz-Rent a Car e a Localiza-National.

Franquia Industrial:

Refere-se à fabricação de produtos. Os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador com o objetivo de descentralizar geograficamente a produção de bens. Nesse caso existe a transferência de *know-why* (técnicas de engenharia de produção e de processo), além da utilização da marca e do *know-how* de comercialização e distribuição dos produtos.

Um exemplo típico deste tipo de franquia são os engarrafadores de Coca-Cola, Pepsi-Cola e outros refrigerantes similares. Os franqueados deste tipo de *franchising*, recebem do franqueador total assistência técnica para montagem da fábrica, obedecendo às especificações de máquinas, equipamentos e processo, até o arranjo físico das instalações industriais.

Além das franquias diretas, deve-se também considerar as franquias denominadas indiretas. São denominadas assim, pois ocorre o que é chamado de subfranquias. São elas:

Master Franchise - Franquia-Mestre:

Sistema ainda pouco usado no Brasil, na qual um franqueador original de produtos/serviços, por necessidade de expansão internacional de sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranquear sua marca no país hospedeiro. Este sublicenciamento de franquias industriais e/ou comerciais de uma região formará uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador-mestre regional de um território, até o franqueado local em seu ponto de fabricação e/ou vendas ao consumidor final.

Area Development Franchise - Desenvolvimento de Área de Franquia:

A partir da repartição do território geográfico em regiões, uma ou mais empresas locais serão contratadas pelo franqueador original, com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território. A diferença entre este tipo de franquia e o anterior reside no fato de que no *Master Franchise* a empresa contratada não possui o direito de ter suas próprias unidades para produzir ou vender, isto é, somente poderá subfranquear a terceiros, estando proibido o direito de exploração direta dos pontos de fabricação ou pontos de venda.

Area Controllershship Franchise - Controle de Área de Franquia:

Outra modalidade também utilizada em países de grande dimensão territorial por franqueadores de marcas internacionais é caracterizada pelo fato de o franqueador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada para determinada região. A grande vantagem dessa modalidade é poder gerenciar a venda e a administração dos franqueados por meio de algumas empresas subcontratadas, em vez de administrar cada franqueado individualmente. Esse é o exemplo típico de franquia indireta.

Na definição desse conceito, o que importa é a maneira como o sistema é organizado, seja ele uma franquia industrial ou comercial; além do mais, a grande complexidade na definição das áreas de atuação das empresas condiciona as franquias a se tornarem compostas, ou seja, um misto de franquia direta e indireta, com o que se busca potencializar as possibilidades do sistema enquanto empreendimento (do lado franqueadores - master e final) e enquanto estratégia de comercialização e de distribuição dos produtos - em faixas territoriais e volumes comercializados mais amplos.

1.3. *Franchising* como estratégia empresarial

O objetivo neste tópico é examinar os elementos que permitem associar o movimento de expansão das franquias e suas potencialidades às novas formas de gestão empresarial, mais especificamente à desverticalização das empresas e às estratégias de ampliação da extensão de mercado atingido pela empresa.

As novas formas de gestão e estratégia empresarial, são melhor entendidas se associadas ao esforço de reestruturação por parte das empresas (em especial as grandes empresas) no período recente. Esse esforço de reestruturação é considerado inclusive na definição e propostas de Política Industrial. A esse respeito, Dahab e Loiola (1994), no que se refere a reestruturação do capital privado, ressaltam que dentro das novas tendências de Política Industrial, sugere-se que o modelo empresarial a ser adotado deve delinear-se em termos de grupos empresariais de grande porte, articulados a uma extensa malha de pequenas e médias empresas tecnologicamente dinâmicas, competindo e associando-se das mais variadas maneiras com o capital estrangeiro. Daí decorrem três características básicas do modelo proposto: a existência de empresas líderes tecnologicamente dinâmicas, a capacidade dessas empresas de organizarem o mercado criando mecanismos de difusão tecnológica para as pequenas

empresas (PME) a elas articuladas; e ainda, a perspectiva de associação com capital estrangeiro .

As autoras argumentam que para as PMEs, os mecanismos de organização do mercado e os instrumentos de capacitação tecnológica devem advir das próprias estratégias empresarias (desvinculando a sobrevivência e dinamismo das PMEs de políticas protecionistas, historicamente adotadas pelo Estado); e a estruturação da malha de PMEs deve ser do tipo onde empresas, atividades e recursos produtivos estejam interrelacionados em processos de trocas organizados (basicamente por relações que especifiquem sua posição na cadeia produtiva e apontem mecanismos de difusão do conhecimento tecnológico). A partir dessa argumentação buscam relacionar a configuração do *franchising* a esses condicionantes.

Nesse caminho, ressaltam que o *franchising* é um fenômeno mundial que apresentou um forte conteúdo inovador com relação as formas de gestão da produção, distribuição e comercialização. Destacam ainda que as franquias podem ser vistas como uma forma específica de gestão empresarial, que vem sendo amplamente utilizada internacionalmente como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e um mecanismo eficaz de expansão de PMEs, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa. A operacionalização do sistema exige a definição de direitos (propriedade industrial), a especificação de formas de gestão da qualidade (normas e padrões) e um processo intrínseco de difusão tecnológica, como condições básicas de sucesso do modelo enquanto estratégia empresarial.

Como modelo de organização da produção o sistema se fundamenta em dois pilares básicos: uma marca consolidada, em cujo eixo se organiza todo o sistema, e uma vigorosa capacidade de gerar e difundir dentro de seus limites, inovações, sobretudo as organizacionais. Em função dessas características, principalmente da mencionada por último, na própria

constituição desse sistema já se observam outras peculiaridades que o distingue das formas de produção tradicionais.

A partir desses conceitos, pode-se pensar a franquia como uma nova maneira de distribuição e comercialização e nesse sentido, uma inovação em sentido mais amplo; ou ainda, como um meio de dominação de mercado e controle dos distribuidores, um caso de desverticalização. O sistema de franquias oferece aos empresários uma nova maneira de expansão dos seus negócios; uma nova forma de organização que coloca os termos “parceria” e “aliança”, como palavras-chave na execução e manutenção do sistema.

Sob esse referencial, a avaliação da trajetória do sistema de franquias torna-se mais rica se associada à caracterização do processo de reestruturação industrial que marcou o período recente da economia. A partir de meados da década de 70, evidencia-se a solidificação de um novo padrão organizacional em associação à intensificação da difusão de novas tecnologias. Em decorrência, verifica-se a propagação de novas formas de gestão e organização das empresas.

Nesse movimento, destaca-se uma convergência na busca de maior flexibilidade nos processos de produção, entrega e distribuição que resulte em respostas mais rápidas às mudanças de mercado (com menor custo) e um maior dinamismo em geral. É nesse contexto, que se intensifica o processo de desverticalização e externalização (terceirização), que deve ser considerado ao se avaliar a evolução do sistema de franquias, visto como uma forma de ampliar e agilizar a comercialização e distribuição de produtos e serviços. O sistema de *franchising* permite maior flexibilidade no caminho da produção ao consumo, seja no sentido, da maior amplitude do leque de opções para expansão das áreas de mercado atingidas pela empresa, seja no sentido da maior liquidez (de recursos) com que essa expansão pode ser realizada. Vale dizer, a exigência de maior flexibilidade, associada a uma ampliação das áreas atingidas pela empresa (sem necessidade de grandes investimentos em capital por parte da franqueadora, atenuando, portanto, os possíveis riscos), aponta para uma expansão cada vez maior dos contratos de *franchising*; uma vez que, esse

sistema pode, se bem conduzido, ampliar as possibilidades de comercialização e distribuição com maior flexibilidade. Por outro lado, pode representar uma alternativa de investimento para potenciais empresários que percebem nesse sistema uma forma de adentrar no “mundo dos negócios” iniciando uma empresa com um “padrão” (referencial) já definido o que pode reduzir as chances de erros inerentes ao início de uma nova empresa. Esse é um dos componentes da “equação” (potencialidades como empreendimento, fonte de vantagens na área de comercialização, associadas à menor segurança quanto às posições ocupadas no mercado de trabalho...) que pode explicar a expansão do sistema no Brasil. Sendo esse, um dos focos do próximo capítulo.

2. O SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL: EVOLUÇÃO E PERFIL ATUAL

Neste capítulo analisa-se a evolução do perfil das franquias no Brasil. Esse passo é importante, para uma maior compreensão das especificidades do dinamismo desse arranjo entre empresas no contexto da economia brasileira.

A reestruturação industrial que teve como marco referencial o período de meados da década de setenta foi e vem sendo muito estudada no âmbito de estudos acadêmicos e do processo decisório das empresas no que tange à avaliação e reformulação de suas estratégias vis-à-vis os efeitos das transformações econômicas que estão por trás desse movimento de reestruturação industrial. Uma das interpretações contrapõe a nova configuração da estrutura industrial, chamada de “Toyotismo”, ao formato resultante da difusão do “Taylorismo” e do “Fordismo”. Um dos pontos mais destacados sobre a “Era Fordista” é sua estrita associação à difusão do consumo de massa de produtos padronizados e outras peculiaridades como a valorização da hierarquia, a verticalização, a produção em massa, as economias de escala, na busca de posições de mercado que permitam maior retorno do capital.

Diante disso, estudos sobre a evolução do sistema de franquias devem situá-la no contexto do processo de reestruturação industrial que marcou o período recente da economia. A partir de meados da década de 70, evidencia-se a solidificação de um novo padrão organizacional em associação à intensificação da difusão de novas tecnologias. Em decorrência verifica-se a propagação de novas formas de gestão e organização das empresas. Nesse movimento, destaca-se uma convergência na busca de maior flexibilidade nos processos de produção, entrega e distribuição que resulte em respostas mais rápidas às mudanças de mercado (com menor custo) e um maior dinamismo em geral. É nesse contexto, que se evidencia o processo de desverticalização e externalização (terceirização), ao qual está intimamente relacionada à evolução do sistema

de franquias, visto como uma forma de ampliar e agilizar a comercialização e distribuição de produtos e serviços. O sistema de *franchising* permite maior flexibilidade no caminho da produção ao consumo.

O sistema de *franchising*, considerando-se o perfil das franquias atuais, caminha para um aperfeiçoamento cada vez maior dos seus métodos, métodos estes que são utilizados nessa “nova” maneira de expansão dos negócios. Segundo Leite (1991), a evolução do que hoje é conhecido como *franchising* sofreu transformações durante séculos até chegar ao conceito moderno do *Business Format Franchising*, que em interpretação livre pode ser chamado de Sistema de Franquia Formatada. O que distingue, na essência, o BFF do tradicional *franchising* diz respeito principalmente ao que se chama licença de conhecimento, ou seja, o franqueador deve repassar (ensinar) ao franqueado todas as técnicas de produção e comercialização desenvolvidas por ele, bem como assessorar o franqueado de forma direta e freqüente.

Para melhor referenciar o exame da evolução do sistema de franquia no Brasil, é útil esclarecer os conceitos e tendências associados ao *Business Format Franchising* ou simplesmente BFF, e ainda, mostrar as vantagens e desvantagens desse sistema.

2.1. O sistema *Business Format Franchising* (BFF)

“O BFF é o Sistema de Franquia Formatada pelo qual o franqueador transfere ao franqueado as técnicas industriais e/ou métodos de Administração e Comercialização, a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato.” (Leite, 1991: 37)

O sistema de franquia formatada engloba as características de outros sistemas de distribuição, que combinadas entre si, são denominadas genericamente de franquia empresarial. Um exemplo típico de BFF é o da rede de *fast food* McDonald's, que formatou e licenciou tanto os fornecedores industriais de pão, hambúrgueres e acompanhamentos (inclusive máquinas e equipamentos), como os pontos de venda. Esse processo segue um rigoroso controle, pelo qual as lojas são formatadas visando reproduzir e preservar sua imagem. A McDonald's Corporation é, indiscutivelmente, não apenas a precursora do *Business Format Franchising* tal como é praticado hoje em dia, mas também um modelo de seriedade, eficiência e tenacidade.

A transferência por parte do franqueador das suas técnicas de industrialização e/ou métodos de administração e comercialização (*know-how*) ao franqueado requer ou pressupõe que os sistemas estejam previamente formatados. É necessário que estudos de Organização e Métodos tenham sido desenvolvidos anteriormente pelo franqueador para serem transferidos com mínimos riscos.

Para que a transferência de conhecimentos possa ser feita de maneira adequada, a empresa franqueadora deve estabelecer em manuais todas suas operações (manuais de cada sistema de administração redigidos de forma didática e lógica) e montar um esquema de treinamento contínuo e permanente, visando atender às necessidades operacionais dos franqueados. Quanto mais simplificado for o sistema, mais facilitado será a implantação do produto formatado na rede.

O franqueador cede ao franqueado um conjunto de direitos de propriedade incorpórea que normalmente englobam:

- direitos representados pelo seu nome (marca e logotipo); o franqueador tem direito de uso por estar registrado no INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial - e/ou nas juntas comerciais dos seus respectivos Estados e/ou cartórios de registro civil de pessoas jurídicas, no caso de franquias nacionais;

- além da marca, o franqueador também cede o seu *know-how* e/ou *know-why* ao franqueado, melhor dizendo as técnicas industriais e os sistemas e métodos administrativos/comerciais de sua organização, representados pelos manuais de operação já mencionados;

- em casos de Franquia de Industrialização, mais complicados, o franqueador deverá ceder o projeto de engenharia básica e detalhada do processo de fabricação de seus produtos, junto às especificações técnicas das máquinas e dos equipamentos de produção, arranjo físico das instalações e patentes industriais.

O franqueador também deve ceder assessoria ao franqueado, seja ela assistência jurídica, fiscal, tributária, econômica, financeira, engenharia, treinamento, pesquisa de localização do ponto de venda, marketing, informática e outros tipos de assessoria.

Além do serviço de assessoria, o franqueador deve prestar serviços de supervisão nas operações de comercialização e administração geral do franqueado, verificando o cumprimento do contrato e alterar e aperfeiçoar os sistemas conforme as mudanças e a evolução dos negócios.

No que se refere às taxas de remuneração relativas à cessão de direitos de uso da marca, técnicas de mercado, dentre outras obrigações do franqueador, as mais usuais são:

- Taxa de Franquia - chamada de taxa de entrada, é cobrada uma única vez e se refere à taxa de cessão dos direitos descritos, expressando o que cada franqueado paga para ter o direito de entrar no sistema e participar da rede de franqueados. Essa taxa deve representar o reembolso de todos os custos de formatação do sistema, bem como todas as técnicas comerciais e administrativas transferidas; deveria cobrir também, os custos de supervisão e auditoria, além dos direitos de propriedade. O que ocorre, no Brasil, é que esse cálculo é aleatório, não representando os custos efetivos de implantação da unidade franqueada, justamente pela ausência do projeto de formatação do negócio.

- *Royalties* - referem-se à uma comissão estabelecida em contrato entre proprietário e o usuário de uma patente industrial ou marca de

fantasia para fim de sua comercialização. “Essa taxa incide sobre um percentual de faturamento das vendas efetuadas em um período determinado e é cobrada pelo franqueador sobre as vendas dos produtos fornecidos e/ou serviços transferidos ao franqueado. Pode haver duas alternativas para pagamento dessa taxa. Na primeira alternativa, o franqueador fornece seus próprios produtos industrializados ou de terceiros, embutindo em seu preço de custo *royalties* em percentuais definidos no contrato de fornecimento específico. Na segunda alternativa, o franqueados também participa da margem de lucro do franqueado, percebendo um percentual sobre o preço de venda de loja faturado ao consumidor final. Enfim, a taxa de *royalties* poderá ser cobrada do franqueado antes, isto é, quando do fornecimento dos produtos e/ou serviços pelo franqueador já incluída no preço de custo, ou cobrada *a posteriori*, isto é, após a venda à clientela do franqueado.” (Leite, 1991:40)

- Taxa de Fundo de Publicidade - taxa cobrada dos franqueados para a formação de um fundo para o financiamento de campanhas de publicidade, propaganda e promoção da marca, produtos e serviços oferecidos ao público consumidor pela rede de pontos de venda dos franqueados.

O objetivo do fundo de publicidade é concentrar recursos suficientes para proporcionar campanhas publicitárias de melhor qualidade e maior cobertura de mercado. Um aumento do número de franqueados em determinada região acarretará custos menores deste item, mas estes mesmos custos crescerão à medida que as campanhas de âmbito nacional e internacional forem necessárias para abranger uma rede de distribuição maior.

A responsabilidade de administração desse fundo é do franqueador que procura gerenciar os orçamentos das campanhas publicitárias, obedecendo ao Plano de Marketing Institucional da marca e buscando manter unificada e padronizada a imagem visual dos produtos oferecidos ao mercado.

2.2. Vantagens e desvantagens do *franchising*

O objetivo deste item é apresentar, do ponto de vista do franqueador e do franqueado, as principais vantagens e desvantagens em se adotar o sistema de franquias. Para uma apresentação clara e objetiva da evolução desse arranjo organizacional no Brasil, é necessário fazer um levantamento e sistematizar as vantagens e desvantagens do sistema, salientando seus pontos fortes e fracos e as potencialidades/problemas daí resultantes.

Vantagens do franqueador

- Rapidez na expansão: devido à possibilidade do franqueador de contar com capital e a força de trabalho de cada franqueado, o *franchising* permite ao primeiro ampliar sua rede de pontos de varejo em ritmo muitíssimo mais veloz do que seria possível alcançar se dependesse apenas de recursos financeiros e humanos próprios.

- Cobertura mais eficiente de mercados distantes da matriz: “a possibilidade de contar com o empenho e envolvimento de *franchisees* (franqueados) com o conhecimento específico de cada mercado a ser explorado garante ao *franchisor* (franqueador) um potencial altamente positivo com relação às empresas que se utilizam, por exemplo, de filiais administrativas a partir das respectivas sedes para a distribuição de seus produtos e/ou serviços. Esse é um fator de extrema importância num país de dimensões continentais, como é o Brasil, onde os mercados que interessam a uma mesma empresa atingir podem ser tão diferentes entre si que, em comum, pouco ou mais têm que os programas da Rede Globo e a língua portuguesa. Será, só para dar um exemplo, que o Yázigi, sediado em São Paulo, conseguiria administrar e operar, diretamente, com igual sucesso, suas escolas situadas, respectivamente, em Bacabau (no

Maranhão), Campinas (São Paulo), Salvador (Bahia) e Alegrete (Rio Grande do Sul)?” (Cherto, 1988:48)

- Alta motivação dos franqueados: estando a administração dos pontos de venda, na maior parte dos casos, sob a responsabilidade direta de quem arcou com os custos de instalação (o franqueado) e como a recuperação do capital investido depende do sucesso do empreendimento, espera-se que o franqueado esteja muito mais motivado que um gerente contratado.

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

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

- Amplitude de atração: a expansão da rede de franqueados propicia maior amplitude geográfica, incorporando territórios que dificilmente

seriam atingidos pelas formas convencionais de distribuição/comercialização.

- Fortalecimento da marca: cada franquia contribui para divulgar a marca do franqueador e fortalecer a imagem institucional dos respectivos produtos /serviços.

- Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de venda: a administração dos pontos de venda é de competência dos franqueados, sendo assim, o franqueador não tem responsabilidade sobre todas as lojas que representam sua marca.

- Menos problemas de natureza trabalhista: sendo o franqueado juridicamente independente do franqueador, a responsabilidade com os operários que trabalham em cada ponto de venda é de responsabilidade do franqueado.

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

- Melhores representantes: o franqueador procura selecionar os melhores franqueados, as pessoas mais influentes do mercado. A seleção criteriosa dos candidatos à franquia possibilita uma vantagem competitiva da nova unidade franqueada com relação à concorrência.

Desvantagens do franqueador

- Redução parcial do controle: é evidente que uma empresa que trabalhe apenas com lojas próprias tem condições de exercer maior controle sobre o negócio, uma vez que todos são seus funcionários. No caso dos franqueados, estes são verdadeiros sócios, e portanto têm autonomia infinitamente superior à de um funcionário; haverá uma perda parcial de controle sobre os atos de seus associados franqueados à medida que as distâncias aumentam e os controles não forem estabelecidos adequadamente.

- Possibilidade de disputa com os franqueados: de início, quase todo franqueado, no início da operação, é totalmente dependente de seu franqueador e segue à risca suas orientações e determinações. Com o passar do tempo, porém, na medida em que o franqueado vai aprendendo mais e mais a respeito da condução e administração de seu negócio, em consequência, maior confiança em si próprio, não incomum que passe a se perguntar: mas para quê preciso desse tal *franchisor*? Isso ocorre principalmente nos casos em que não se verifica o fornecimento pelo franqueador aos seus franqueados, dos requisitos necessários ao desempenho de suas próprias atividades e nos casos em que o nível dos serviços prestados pelo *franchisor* (franqueador) a seus *franchisees* (franqueados) fica abaixo do que se poderia esperar e pode gerar, entre outros problemas: a) pressões, por parte dos *franchisees* isoladamente ou agrupados, algumas vezes até mesmo em associações formal e regularmente constituídas, para que o *franchisor* introduza alterações no seu esquema de *franchise*; b) suspensão do pagamento de *royalties*, pelos *franchisees*; c) troca de “bandeira”, pelos *franchisees*; d) disputas judiciais entre *franchisor* e *franchisee*, as quais, num país como o Brasil, cuja estrutura judiciária não se caracteriza pela eficiência e rapidez, podem estender-se

por muitos anos, acarretando novos problemas de toda ordem, para todos envolvidos.

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

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

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

- Perda do sigilo: é evidente que a transferência do *know-how* ou *know-why* do franqueador aos seus franqueados ocasionará uma perda parcial do sigilo nas informações prestadas. Mesmo que não se transfira as “poções mágicas” do negócio, como por exemplo no caso do xarope das “colas”, alguns truques de negócios têm que ser transferidos sob pena de inviabilizar o sucesso de seus franqueados, principalmente no que refere aos seus conhecimentos de administração e comercialização.

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

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

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

- Perda de liberdade: a introdução de uma nova linha de produto e/ou serviços ou qualquer alteração significativa das características básicas do negócio, necessariamente, deve passar por uma consulta prévia entre os franqueados, reduzindo assim a liberdade do franqueador.

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

Vantagens do franqueado

- Utilização de uma marca conhecida e de boa reputação: geralmente, a marca do franqueador é bastante conhecida do público consumidor e o uso pelo franqueado transfere para seu negócio a boa reputação e o reconhecimento que o franqueador goza junto a esse público.

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

- Plano de negócio: um importante ponto para o sucesso de qualquer investimento é a existência de um bom plano de negócio. No caso de uma franquia, a responsabilidade do planejamento é do franqueador, fator primordial para o êxito do investimento. Muitas vezes, o pequeno

empreendedor independente não tem tempo e habilidade para prever fatos políticos e sociais que afetam o negócio de forma direta.

- Facilidade na instalação da unidade e no início da operação: “um bom *franchisor* (franqueador) presta a seus *franchisees* (franqueados) orientação e/ou assistência em tudo quanto seja necessário para instalar e iniciar as operações das respectivas unidades, inclusive no que se refere a:

- a) escolha do ponto para localização da unidade
- b) projeto para instalação
- c) aquisição dos materiais e insumos necessários
- d) acompanhamento das obras
- e) treinamento, tanto do próprio franqueado como da sua equipe
- f) administração e condução da unidade

Alguns franqueadores chegam a oferecer a seus franqueados alguma assistência financeira, seja emprestando-lhes, eles próprios, no todo ou em parte, os recursos necessários à instalação das respectivas unidades, seja orientando-os quanto às melhores linhas de crédito disponíveis no mercado financeiro e sobre como ter acesso a elas. Ao contrário do que acontece em outros países, poucos bancos brasileiros já se deram conta de que financiar operações de *franchising* é, em geral, mais seguro e mais interessante do que financiar pequenos negócios independentes.” (Cherto, 1988:60)

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

- Redução de custos de instalação e operação: a utilização do “poder de compra” do franqueador para obter descontos junto a fornecedores de materiais e serviços possibilita aos franqueados gozar dessas vantagens. De qualquer forma, ainda que isto não ocorra, é óbvio que o fato de poder

contar com a experiência e o apoio do franqueador evita que o franqueado cometa erros desnecessários e tenha, por exemplo, de fazer, desfazer e refazer obras, ou encomende insumos e materiais inapropriados que, depois, precisem ser substituídos às suas expensas.

- **Ganhos em pesquisa e desenvolvimento:** o franqueado não dependerá única e exclusivamente de seus próprios recursos financeiros e tempo para o desenvolvimento de novos produtos e técnicas. Essa tarefa cabe ao franqueado, que deverá manter uma equipe de profissionais dedicados à pesquisa e repassar os benefícios aos seus franqueados.

- **Feedback:** o franqueador, por manter contato direto e constante com sua rede de franqueados, tem, em princípio, condições de sentir melhor o mercado e efetuar as possíveis correções de rota que venham a ser necessárias.

- **Independência do seu negócio:** o franqueado que se associar a um sistema de franquia será independente jurídica e financeiramente em relação ao franqueador. O vínculo contratual existe somente entre o titular da marca/nome e a pessoa física do franqueado, que necessita abrir uma empresa, pessoa jurídica, para administrar o contrato de franquia em nome de sua pessoa física.

Desvantagens do franqueado

- **Poucas oportunidades para iniciativas individuais:** geralmente, *franchising* requer padronização, restringindo margens para grandes iniciativas por parte do franqueado, especialmente no que se refere a novos produtos ou serviços, modificações em procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua respectiva unidade.

- **Maiores controles:** em um BFF, os controles sobre as operações do franqueado são constantes e permanentes. Além dos controles financeiros e

contábeis sobre as vendas para efeito de pagamento de *royalties* e fundo de publicidade, contratos de franquias prevêm controles e revisões periódicas no que tange a operações, políticas, procedimentos e normas estabelecidas. O monitoramento constante tem como objetivo detectar falhas no cumprimento das obrigações por parte do franqueado, direcionando o negócio. As auditorias periódicas servem como guia orientador, indicando os pontos fortes e fracos da organização, auxiliando o franqueado nas dificuldades do dia-a-dia, administração do empreendimento. No entanto, controles excessivos ou indevidos podem cercear ou inibir o espírito empreendedor do franqueado, com efeitos sobre o desempenho da empresa. Embora alguns controles sejam essenciais e devam ser mantidos, isso não pode ser interpretado como necessidade de constante intervenção nas atividades e conduta do franqueador.

- Taxas de franquia: como já foi apontado, várias taxas incidem sobre o franqueado. Se essas taxas não forem compatíveis com os preços de mercado podem tornar o negócio inviável. Os cálculos de rentabilidade e viabilidade econômico-financeira terão de ser compatibilizados para permitir operacionalizar a franquia. Em alguns casos, as taxas exigidas dos franqueados não condizem com o suporte de serviços oferecidos pelo franqueador; nesses casos, as taxas são uma desvantagem.

- Localização forçada: a responsabilidade pela localização do ponto de venda será sempre do franqueador, pressupondo que este tenha feito um estudo de localização das unidades para a distribuição de seus produtos. “Não basta, portanto, que o franqueado disponha de bom imóvel para instalar a franquia, pois, muitas vezes, lhe falta o conhecimento do negócio como um todo, para se efetuar uma boa seleção entre as alternativas mais adequadas para o sucesso das vendas.” (Leite, 1991:61)

- Risco de descumprimento de contrato: Nem sempre as condições contratuais do negócio são cumpridas pelo franqueado. Os problemas

podem ser de vários tipos. Em alguns casos, os produtos poderão não acompanhar os padrões de qualidade do produto original; os fornecimentos podem não chegar em tempo hábil para venda; o *mix* de produtos pode não ser respeitado; a inovação da linha de produtos pode não acontecer no ritmo desejado, ou ainda, pode haver redução da reantabilidade.

- Limitações quanto a estoques, materiais e suprimentos: grande parte dos contratos de *franchise* estabelece que o franqueado deve adquirir estoques, materiais, equipamentos e/ou suprimentos do próprio franqueador e/ou de quem seja por este indicado, licenciado ou autorizado.

2.3. Evolução da franquia no Brasil

No Brasil, boa parte dos contratos de franquia ainda se caracteriza mais como *franchises* de marca e produto do que como *business format franchises* ou franquias de sistemas empresariais. Das empresas franqueadoras nacionais mais conhecidas, o Yázigi adotou o *franchising* em 1960 e O Boticário em 1979, mas esses casos são exceções, em um país onde as empresas só recentemente começaram se interessar pelo tema e ver na franquia um possível instrumento na operacionalização de suas estratégias. Muitas empresas, no entanto ainda não se voltaram para a avaliação dos benefícios que sua utilização poderia trazer. A esse respeito (Cherto, 1988), aponta que muitas empresas, pequenas, médias e grandes, com o perfil adequado a se tornarem franqueadores de sucesso não se dão conta do enorme mercado potencial para *franchising* que existe no Brasil, e salienta, a partir de resultados de pesquisa por ele analisados, que nada menos que 77% dos paulistas e 58% dos cariocas têm, como o maior sonho, não a aquisição da casa própria, mas a criação de seu próprio negócio. Todos almejam tornar-se seus próprios patrões. Pouquíssimos, porém, dispõem dos conhecimentos necessários. Falta-lhes aquilo que um bom esquema de *franchise* poderia proporcionar-lhes.

A percepção das oportunidades do *franchise* vem se difundindo e se expressa na evolução do número de empresas franqueadoras e franqueadas (como se pode observar nos dados apresentados no capítulo 3). No entanto, grande parte das empresas que passaram a adotar o sistema de franquias, tomaram a decisão mais em decorrência das pressões do próprio mercado consumidor de *franchises*, do que como resultado de um plano bem-estruturado de desenvolvimento e expansão, ou seja, fruto de uma estratégia. Indicativo de que só recentemente vem despertando ao empresariado brasileiro quanto ao *franchising* está no fato de a Associação Brasileira de Franchising (ABF) ter sido fundada só em 1987, enquanto nos EUA a *International Franchise Association* já existe há quase 30 anos.

O principal objetivo da ABF é divulgar o *franchising* e as vantagens de sua utilização para toda as partes envolvidas: *franchisor* (franqueador), *franchisee* (franqueado) e consumidor. Outras metas declaradas da ABF são: promover a defesa do sistema junto as autoridades, associações de classes e formadores de opinião em geral; incentivar o aprimoramento técnico daqueles que o praticam, ou têm intenção de praticar; manter intercâmbio constante com as entidades congêneres existentes em outros países; e estabelecer padrões mínimos que ajudem a moralizar o mercado e a garantir o máximo de seriedade e profissionalismo no emprego do sistema no Brasil.

O envolvimento de outras instituições ligadas ao meio empresarial com o tema “franquias” também dá mostras de que a atitude com relação ao *franchising* está mudando. Por exemplo, o Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, vem, em conjunto com a ABF, organizando seminários sobre *franchising*, tendo como público alvo não apenas empresários, mas funcionários dos órgãos encarregados dos assuntos ligados ao sistema no Brasil, que tendem a se ampliar e tornar mais complexos em função da abrangência e da diversidade de setores para as quais a franquia vai se difundindo.

O Quadro 1 mostra os vários segmentos em que o *franchising* atua ou pode vir a atuar no Brasil, evidenciando o potencial desse sistema.

Quadro 1
Segmentos usuários do *franchising*

Segmento	Comercialização	Algumas características
Revenda de veículos	Praticamente todas as montadoras operam via revendas e concessionárias autorizadas. Ex: Volkswagen, Ford, GM, Fiat	As peças são licenciadas pelas montadoras e revendidas pelas autorizadas. Somente os carros novos são vendidos com exclusividade, característica que foge ao tradicional formato de franquia. Os serviços prestados são providos de treinamento de fábrica. Manuais que orientam as operações. Propaganda institucional de apoio.
Distribuidoras de Derivados de Petróleo	Comercializam seus produtos via revendedores e formam a maior rede existente no país. Ex: BR, Shell, Esso, Hudson Ipiranga, Atlantic, Texaco	Exclusividade nos produtos derivados. <i>Layout</i> dos postos e equipamentos padronizados além de uma variada gama de serviços oferecidos pela distribuidora. Treinamento na comercialização.
Cultura	Livrarias com métodos operacionais e distribuição exclusiva. Ex.: Brasiliense	Treinamento na administração e comercialização do negócio. Padronização.
Educação	Cursos de inglês, que atuam com redes nacionais. Ex: Yázigi, CCAA e outros	Treinamento e reciclagem dos instrutores. Material didático e práticas de ensino padronizadas.
Serviços Bancários	Algumas instituições financeiras operam com o sistema para distribuição de seus produtos, em localidades onde o custo operacional de uma agência não daria o retorno desejado. Ex.: Citibank (Interciti)	A distribuição e a representação dos produtos são efetuadas com exclusividade. O processamento é centralizado. Os procedimentos operacionais são padronizados.
Calçados	Um segmento novo, que vem apresentando grande expansão. Ex.: Nazareth, Getúlio e outras	Distribuição exclusiva dos produtos básicos e dos acessórios. Propaganda institucional de apoio

Refeições Rápidas	Segmento considerado de maior potencial, com grande sucesso no mundo todo. Ex.: Mr. Pizza, Bob's	Forte posicionamento de marca e qualidade dos produtos. Padronização operacional e dos produtos. Propaganda institucional de apoio.
Aluguel de Veículos	Praticamente todas as empresas que atuam no segmento utilizam o sistema de franquias. Ex.: National, Hertz, Budget e outras	O processamento é em geral centralizado. Padronização dos procedimentos. A maioria são sistemas internacionais.
Serviços de Recursos Humanos	Com atuação em áreas diversas, com seleção, recrutamento e treinamento. Ex.: Manpower	<i>Know-how</i> de operação repassado. Uso da marca e do estilo de administrar. Fornecimento da carteira de clientes na região do franqueado.
Comunicações	Por meio de afiliadas que formam as redes nacionais de televisão. Ex.: Rede Globo, Manchete, Bandeirantes, etc	Programação padronizada. Orientação e assistência técnica e comercial.
Cosméticos e Perfumes	Comercializam com exclusividade seus produtos via <i>franchising</i> . Ex.: O Boticário, Água de Cheiro	Exclusividade nas vendas dos produtos. Forte posicionamento institucional.
Assistência Técnica	Serviço especializado por meio de representantes do fabricante. Ex.: SAB - Serviço Autorizado Brastemp	A fábrica licencia as peças e se utiliza deste canal com exclusividade. Treinamento na fábrica e apoio na estruturação. Serviços e preços com características de padronização. Padronização visual.

Fonte: Rizzo, 1987

Por outro lado, como o potencial de crescimento do *franchising* no Brasil vem sendo reconhecido no exterior, como apontam os especialistas e como atividade pode ser considerada uma modalidade relativamente nova de empreendimentos, isso lhe confere um atrativo adicional em termos do potencial a ser explorado. O reconhecimento quanto a esse potencial vem atraindo investidores inclusive do exterior.

Cabe ainda notar que o tema franquia vem merecendo atenção também como possível opção no caminho da viabilização do programa de desenvolvimento da microempresa no Brasil. Sobre esse aspecto técnicos

do Sebrae consideram que o Brasil reúne características ideais para o sistema prosperar. São elas:

- dimensões continentais, com problemas de distribuição;
- padrões de necessidades de consumo não atendidas plenamente;
- demanda com exigência de padronização, gerada pela veiculação nacional da comunicação;
- o número cada vez mais emergente de pequenos empresários sem preparo e apoio, mas com grande vitalidade.

Sobre as possibilidades que se abrem para a expansão das franquias no Brasil a Associação Internacional de *Franchising* constatou que, ainda nesta década, o país poderá ocupar o terceiro lugar em número de operações de *franchising*, superado apenas pelos Estados Unidos e Japão. Enquanto em 1980, eram apenas 16 o número de empresas franqueadoras, e em 1986 não passava de 100 empresas que se utilizavam do sistema; já nos início dos anos 90, o número de empresas franqueadoras sobe para 350 e o número de franqueados atinge 35 mil.

Para chegar a uma marca mais favorável quanto ao número de franquias, ou seja, uma expansão ainda maior, será preciso trilhar um longo caminho em direção à profissionalização. Profissionalização no *franchising* está associada diretamente às franquias formatadas ou *Business Format Franchising*. Os contratos que envolvem alimentação são os que mais investiram e desenvolveram no profissionalismo: os programas de treinamento prometem ser capazes de transformar qualquer executivo que jamais vestiu um avental num mestre-cuca capaz de preparar sanduíches, sorvetes, saladas e pães perfeitos. O grande exemplo de franquia formatada está na rede *McDonald's*, que, apesar de ser a franquia que exige o maior volume de capital (cerca de 1 milhão de dólares), permite o retorno do capital ao franqueado em dois anos.

Como ilustração do que uma franquia profissional pode alcançar, apresenta-se alguns números: em 1994, diariamente, 24 milhões de pessoas alimentaram-se em uma das 11.500 lojas do *McDonald's* instaladas no mundo, consumindo 190 hambúrgueres por segundo, preparados com a

tecnologia cedida à Kroc pelos irmãos Dick e Maurice McDonald's há 39 anos. No Brasil, a concessão é dividida por duas empresas: a Restco Comércio de Alimentos S.A. (em São Paulo) e a Realco Comércio de Alimentos S.A. (no Rio de Janeiro), ambas têm como principal sócio a *McDonald's Corporation*.

Ao longo deste capítulo procurou-se mostrar de que forma se deu a evolução das franquias no Brasil e apontar as características do atual estágio desse modelo de negócio.

A sistematização das vantagens e desvantagens e das especificidades e potencialidades do desenvolvimento das franquias brasileiras, deve ser completada com a delimitação do perfil atual do sistema, partindo de dados publicados nos censos sobre as franquias desde 1992, os resultados dessa tarefa aparecem no próximo capítulo.

3. EVOLUÇÃO E PERFIL ATUAL DAS FRANQUIAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS DADOS DISPONÍVEIS

O objetivo central deste capítulo é fazer uma análise do *franchising* a partir da organização e sistematização dos dados e informações disponíveis em publicações especializadas¹. Ressalta-se os setores que mais avançaram na adoção desse conceito de negócio e busca-se identificar os fatores que conduziram a esse avanço. Essa análise, em conjunto com referencial apresentado nos capítulos anteriores permitirá delinear os traços característicos desse tipo de rede de empresas no Brasil e as possibilidades para desenvolvimento das franquias enquanto uma particular forma de negócios e de expansão (pelo lado da extensão do mercado atingido) das vendas fora da hierarquia da empresa (pelo lado do franqueador) sem que, todavia, implique perda de controle do sistema (rede de franquia) por parte da empresa-mãe. Esta, ademais, pode ter na franquia uma fonte adicional de receita (pelos *royalties*, etc...).

3.1. Sistematização e análise dos dados: perfil dos franqueados

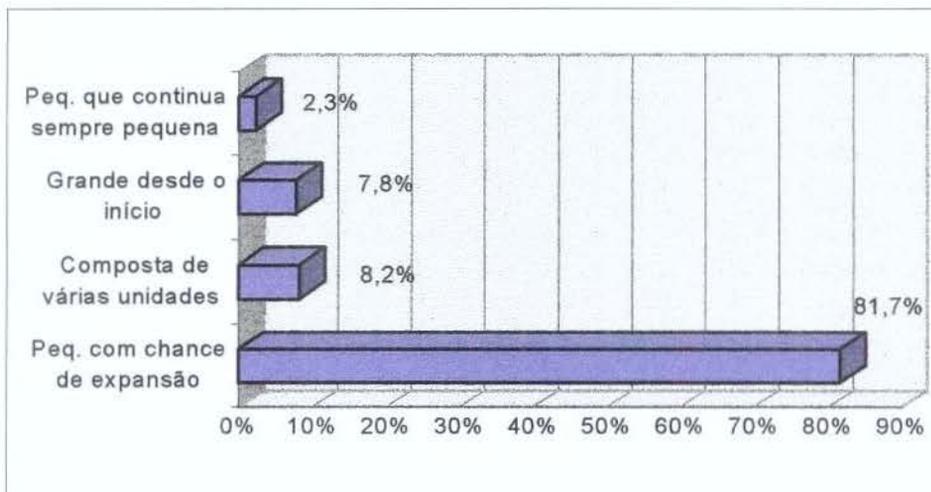
Uma observação mais cuidadosa quanto aos dados disponíveis revela que apesar de haver inúmeros dados sobre a expansão das franquias, poucas são as informações disponíveis sobre a taxa de mortalidade, tempo de vida médio, etc. Essas informações quando existem, são bastante genéricas, mostrando apenas o resultado da comparação entre o número de franquias desativadas e o número total de franquias. Isso dificulta uma análise precisa sobre as condições atuais do sistema, e seu grau de amadurecimento. Já em relação ao perfil do franqueado e/ou dos

¹ Dados a partir de 1992, quando o crescimento do número de franquias torna-se bastante significativo; nesse sentido, esse ano é considerado um marco na expansão do sistema.

pretendentes a franqueados, as informações podem ser obtidas mais facilmente colaborando para uma melhor delimitação do perfil dos franqueados. A esse respeito, vale destacar:

- Dos franqueados, 53% são pequenas empresas
- 81,7% esperam abrir uma franquia pequena com chance de expansão;

Quadro 1
Tamanho da franquia



Fonte: Pereira/1993

Como aponta Pereira (1993), a maioria desses empreendedores está disposto a colocar suas economias, seu patrimônio pessoal em um negócio que esperam já ser testado e com sucesso, oferecendo menores riscos ao investimento, característica do *franchising*.

Quadro 2

O Franchising é um sistema

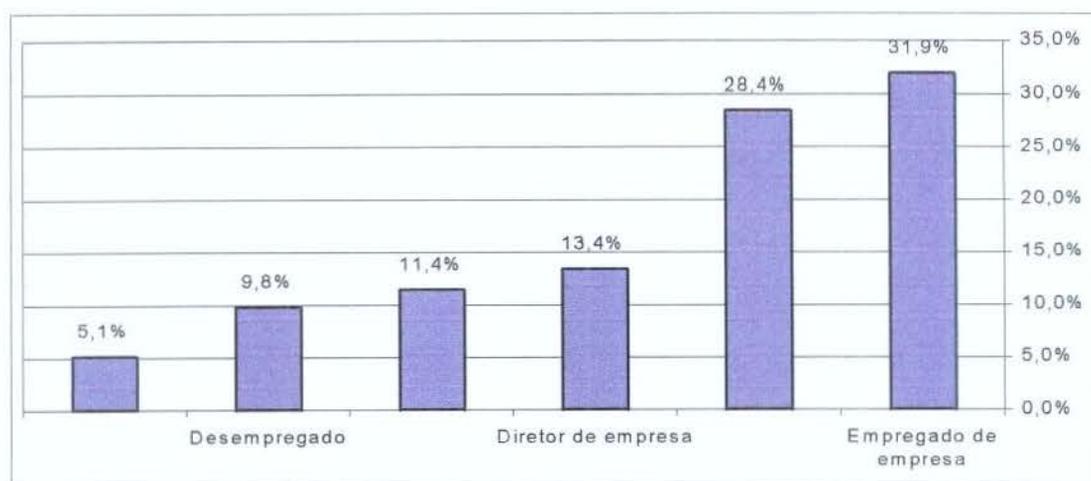
Sério e profissional	51,8%
Muito seguro	31,9%
Muito comentado	15,9%
Que vai me deixar rico	0,4%
Para trabalhar pouco	0%

Fonte: Cherto & Rizzo Franchising/1992

Os percentuais apontados tornam-se mais relevantes quando se considera que a maioria dos franqueados não teve nenhuma experiência, anterior à abertura da franquia empresário, o que potencializa os riscos de investimento. Essa tendência é confirmada quando se observa os próximos gráficos, que apresentam a profissão dos interessados em se tornar franqueados brasileiros e o maior receio destes investidores. Apenas 28.4% são empresários e por outro lado, a maioria absoluta das pessoas interessadas no sistema estão ligadas à atividades de empresas. Acreditam também, que com o sistema de franquias poderão ganhar dinheiro para formar patrimônio.

Quadro 3

Origem profissional



Quadro 4

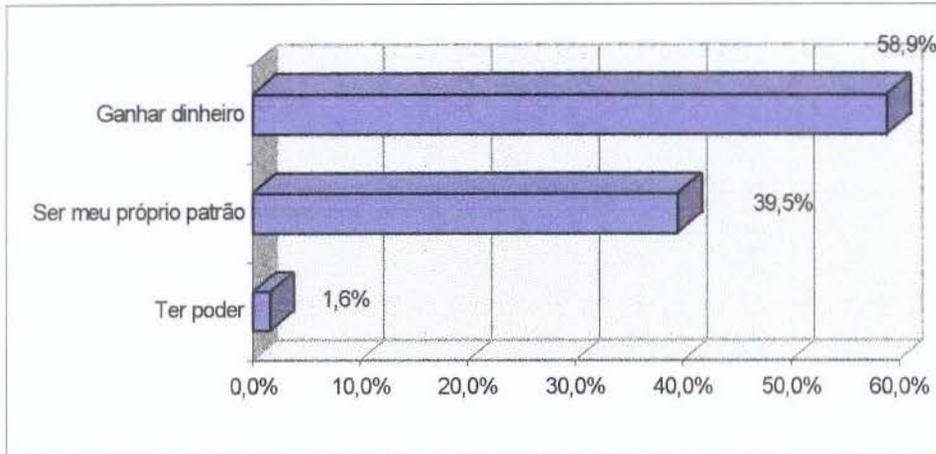
Quero ser meu próprio patrão

Construir patrimônio	56,6%
Ganhar dinheiro	15,8%
Unir minha família	14,6%
Realizar meu sonho	5,9%
Fazer do meu jeito	3,9%
Mudar a vida	3,6%
Provar que sou capaz	3,2%
Fazer melhor que os outros	2,0%
Não ter patrão	0,4%

Fonte: Cherto & Rizzo Franchising/1992

Quadro 5

Interesse ao comprar uma franquia



Fonte: Franquia: Um caso de Terceirização/1993

Os dados do Quadro 6 ressaltam o necessário papel da franquia-mãe como assessora, transferindo *know-how*, auxiliando no processo dos problemas operacionais do dia-a-dia, enfim, a necessidade de parceria, para suprir também a falta de experiência do franqueado. Isso fica claro, pois 32,4% dos franqueados admitem que o maior receio é a falta de experiência profissional e aversão à riscos. Tal fato, determina que uma

parceria mal estruturada fatalmente acarretará sérios problemas ao franqueado, dificultando a permanência de sua empresa no mercado.

Quadro 6

Principais receios apontados pelos franqueadores

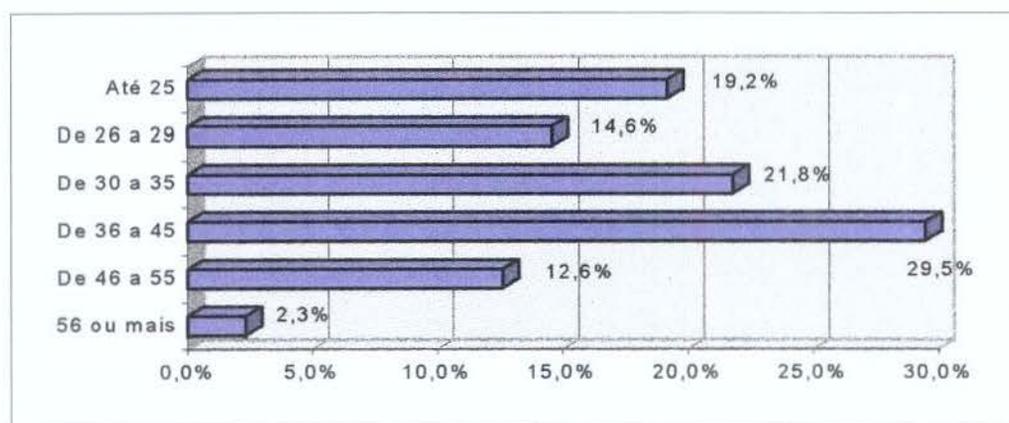
Experiência profissional	32,4%
Capital	32,4%
Coragem para risco	11,1%
Orientação	6,9%
Tempo para a família	6,6%
Segurança no emprego	5,7%
Trabalhar muito	2,5%
Auto-confiança	1,2%
Tomar decisões	1,2%

Fonte: Chertro & Rizzo Franchising/1992

- Mais de 60% dos franqueados têm curso superior;
- Quanto à idade, do total de empresários na atividade, 62% têm menos de 40 anos;

Quadro 7

Idade do franqueado brasileiro



Fonte: Chertro&Rizzo Franchising/92

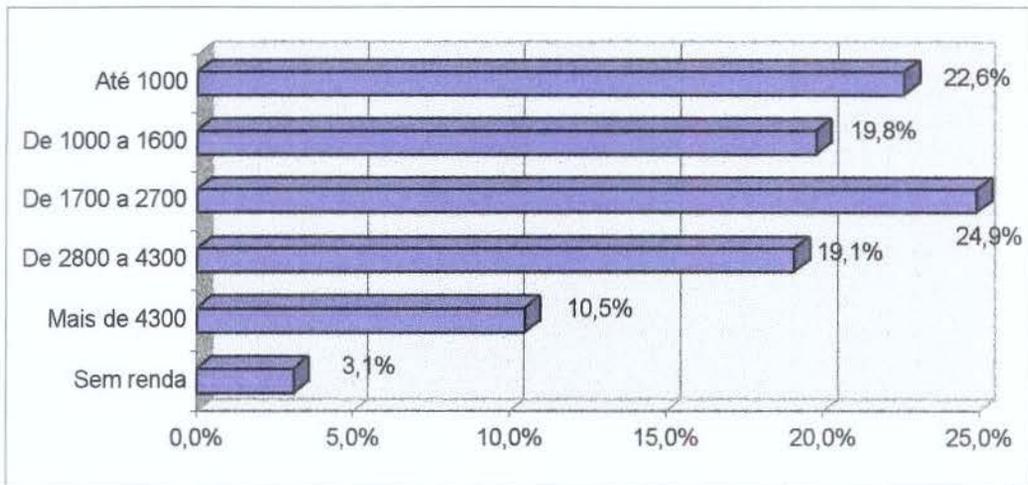
- as pessoas que buscam possuir uma franquia em grande parte são pessoas de até 45 anos de idade e com médio poder aquisitivo e com

formação universitária que procuram no *franchising* uma alternativa profissional. Porém, a maior parte concentra-se entre 36 e 45 anos;

- Quanto à renda mensal dos futuros franqueados, observa-se que 67,3% ganham até 2.700 dólares;

Quadro 8

Renda mensal do candidato a franqueado brasileiro (valores em US\$)

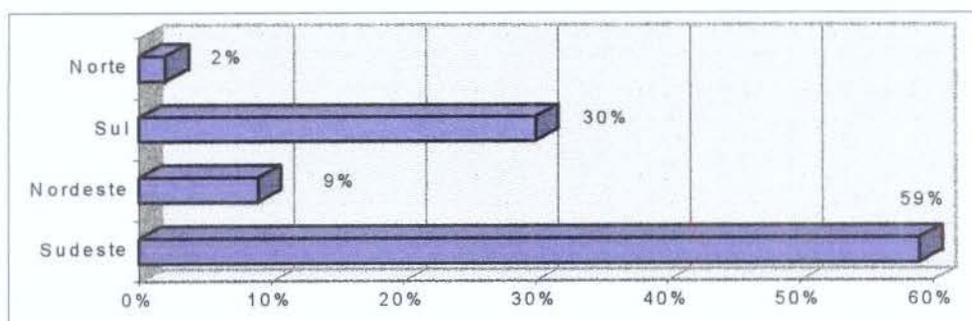


Fonte: Cherto & Rizzo Franchising/1992

- Os interessados em abrir uma franquia localizam-se essencialmente na região Sudeste (59%) e na região Sul (30%). A difusão desse tipo de negócio está localizado nessas regiões por serem as mais dinâmicas da economia brasileira. O que revela, ainda, o grande potencial de expansão desse sistema.

Quadro 9

Origem do franqueado brasileiro

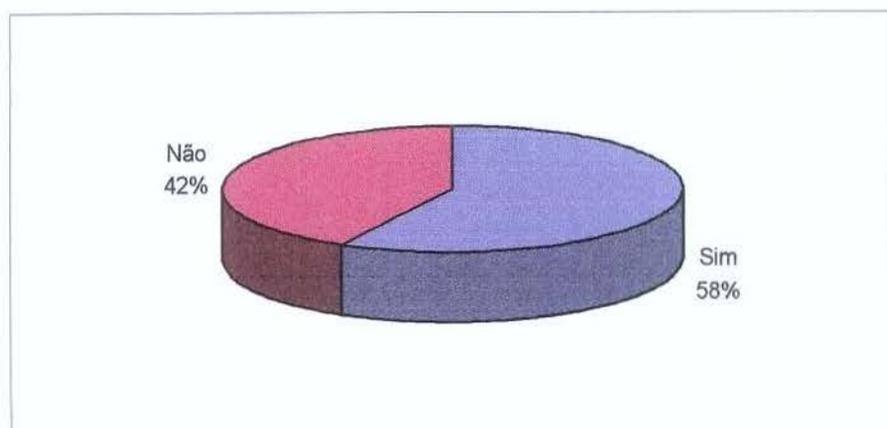


Fonte: Cherto & Rizzo Franchising/1992

- Pesquisas mostram que a grande maioria dos empreendedores de franquia querem operar uma franquia junto a um sócio. Entretanto, esse fato gera nos franqueadores medo de formação de redes dentro de sua própria franquia, alterando a relação de forças entre o franqueador e o franqueado

Quadro 10

Pretende ter um sócio na operação?



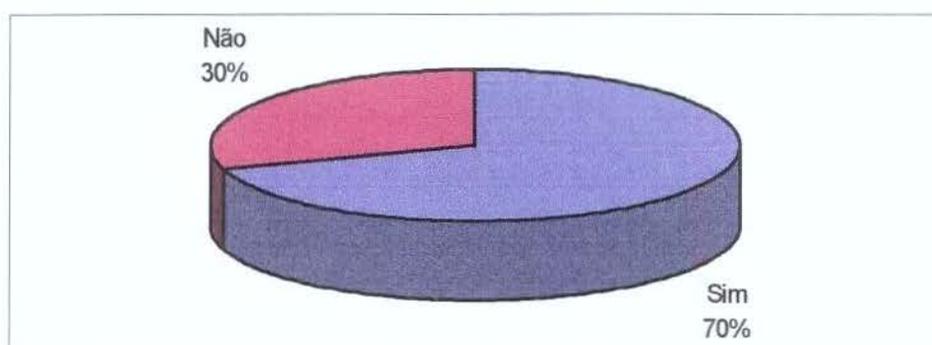
Fonte: Cherto & Rizzo Franchising/1992

- Com a idéia de sócios, aparece a idéia de família, sócios que não aparecem de imediato, mas têm grande importância no sucesso das franquias. Algumas franquias americanas exigem que o candidato seja casado e só aprovam o casal, não um deles individualmente. Estimula-se o

envolvimento da família nos negócios. Segundo franqueadores, em muitos casos, o sucesso da franquia está associado a união de esforços de uma família. Cabe, entretanto, uma ressalva: trabalhar em família pode ser positivo, desde que isto seja utilizado quando possível e condizente com a grande consciência da necessidade de profissionalização nas atividades, pois sem um prévio trabalho, orientado e discutido com auxílio da empresa-mãe, pode se tornar até mesmo conflitante a relação família X profissionalismo.

Quadro 11

Quero minha família envolvida no negócio

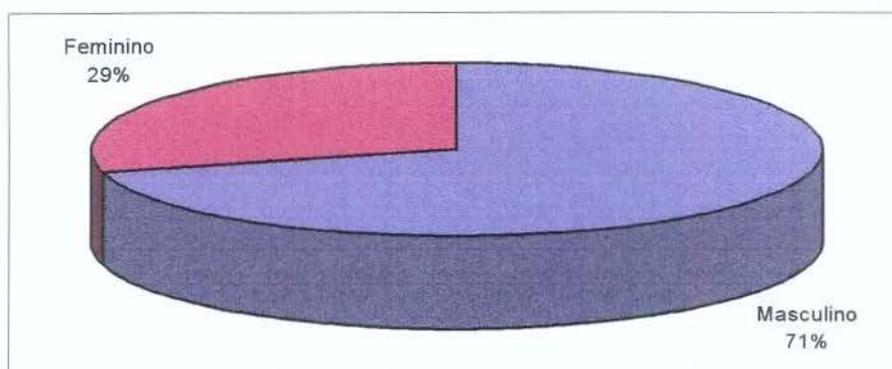


Fonte: Cherto & Rizzo Franchising/1992

Quanto ao sexo, 71% dos franqueados são homens, entretanto a força feminina tende a crescer, o que revela a criação cada vez maior

Quadro 12

Sexo do franqueado brasileiro



Fonte: Cherto & Rizzo Franchising/1992

Esses dados procuraram revelar o perfil do franqueado e candidatos a franqueado brasileiro com intuito mostrar as perspectivas de expansão das franquias frente as necessidades e características do franqueador. Esse estudo será complementado com a análise do perfil das franquias através de uma análise dos Censos disponíveis.

3.2. Sistematização e análise dos dados: perfil das franquias

A evolução das franquias para o *Business Format Franchising* (BFF) evidenciou o potencial do sistema. Os dados organizados ao longo deste capítulo procuram mostrar esse direcionamento e o atual perfil do sistema de franquias; observa-se que o BFF está por trás dos setores que tiveram uma expansão mais significativa.

A tendência para o BFF está associada à entrada de franquias internacionais que possuem, em geral, diferenças, que vão desde o montante de investimento inicial até o tipo de assessoria fornecida. Isso não significa que todas franquias estrangeiras sejam superiores às nacionais, e que não existam franqueadores internacionais sem a adequada estrutura e “oportunistas” que vêm para o Brasil em busca de franqueados inexperientes.

Segundo estudos da revista “Pequenas Empresas Grandes Negócios”, de Dezembro de 1992, as primeiras operações de franquias no Brasil datam da década de 40, com a pioneira Sapataria Estela; mais tarde, na década de 60, surge a experiência da escola de idiomas Yázigi.

Quadro 13
O Vigor do *franchising*

O comportamento de cada setor em 1992

Setor	n. de unid. próprias	n. de unid. franqueadas	fatur. global (em US\$1.000)	n. de empr. diretos
Alimentação	520	1.219	1.189.000	31.000
Automotivo	307	4.823	19.030.000	271.000
Calçados	285	205	190.000	8.000
Combustíveis	3.060	22.940	15.000.000	200.000
Confeções	1.260	1.180	699.000	16.000
Decoração e construção	105	596	197.000	4.000
Educação e treinamento	166	2.612	333.000	36.000
Esporte, saúde, beleza	36	68	32.000	3.000
Lazer, turismo, hotelaria	120	215	244.000	6.000
Limpeza e conservação	57	404	37.000	10.000
Livraria e papelaria	29	13	nd	nd
Locação de veículos	76	421	566.000	11.000
Perfumaria e cosméticos	83	3.533	161.000	16.000
Serviços	5.920	2.399	412.000	14.000
Total	12.024	40.628	38.092.000	626.000

Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios, Dezembro 92

Os dados da Quadro 13 permitem destacar algumas características do sistema do ano de 1992 e servirão de referência para avaliar a evolução dos anos seguintes.

Apesar de 1992 não ter apresentado um bom desempenho em relação a agregados econômicos (a economia brasileira não apresentou crescimento significativo durante o ano de 1992), o *franchising* cresceu 33,5% (número de unidades franqueadas) com relação a 1991 (dados não incluídos neste trabalho), as empresas passam a buscar maior eficiência na profissionalização. Considerando-se os dados do quadro, o *franchising* foi um dos poucos segmentos da economia brasileira a exibir bons resultados em 1992:, elevando o total de unidades franqueadas de 10 mil em 1991 para aproximadamente 13 mil em 1992 (o número total de unidades franqueadas na tabela incluem os dados dos postos de combustíveis e das revendedoras de automóveis). O crescimento foi de 33,5% em relação a

1991, não se incluindo os postos de combustíveis e das revendedoras de automóveis.

Com relação ao número de empregos diretos, o setor revela um avanço significativo se comparado aos números de 1991. O setor Automotivo continua na liderança, oferecendo 271.000 empregos diretos, logo após estão os postos de combustíveis com 200.000 vagas. Excluindo da análise esses dois setores, a grande oferta de empregos diretos está no setor de educação e treinamento, setor com grandes perspectivas de expansão a partir da introdução das franquias formatadas.

Esses dados de 92 vis-à-vis os disponíveis para 1993 (Quadro 14) revelam que no ano de 1993, o *franchising* brasileiro continuou dando mostras de vitalidade. O número de unidades do *franchising* de negócios (BFF) registrou crescimento de 25,7% em relação ao desempenho do ano anterior. Em termos de faturamento, a expansão de 22,4% ante à receita de 1992, foi bastante significativa, embora menor que o crescimento de 91 para 92.

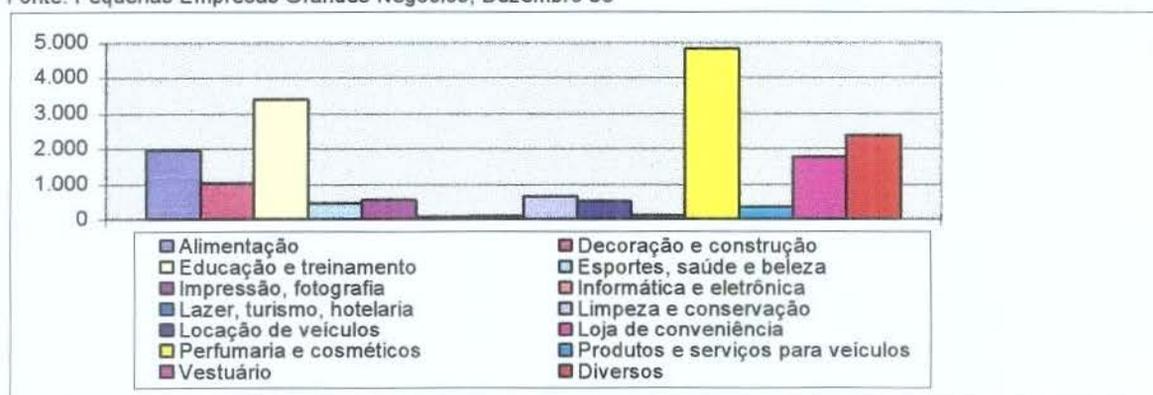
Quadro 14

Radiografia do *franchising*

O comportamento por setor em 1993

Setor	n. de unid. próprias	n. de unid. franqueadas	fatur. global (em US\$ 1.000)	n. de empr. diretos
Alimentação	739	1.957	1.200.735	36.628
Decoração e construção	205	1.026	310.934	6.035
Educação e treinamento	123	3.375	450.735	31.435
Esportes, saúde e beleza	228	460	105.145	4.002
Impressão, fotografia	53	538	95.108	2.896
Informática e eletrônica	13	52	19.980	412
Lazer, turismo, hotelaria	102	78	355.760	5.238
Limpeza e conservação	71	636	70.987	3.107
Locação de veículos	95	510	203.908	3.925
Loja de conveniência	51	113	98.785	1.844
Perfumaria e cosméticos	99	4.825	587.454	14.791
Produtos e serviços para veículos	428	336	114.694	5.452
Vestuário	838	1.765	912.600	15.684
Diversos	174	2.356	446.134	14.004
Total	3.219	18.025	4.972.959	145.453

Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios, Dezembro 93



Apesar da relevância desses dados no âmbito do Brasil, eles tornam-se bem mais modestos se comparados aos números disponíveis (para o mesmo período) para EUA e Japão. Nos Estados Unidos, em 1993, havia 1.500 franqueadores, 500.000 unidades e faturamento de US\$ 760 bilhões. Os números do Japão, revelam 700 franqueadores, 131 mil unidades e movimento de US\$ 85 bilhões. Mas a velocidade de crescimento e a crescente profissionalização deste segmento no Brasil, garantiram a continuidade de seu fôlego (vide Quadro 15).

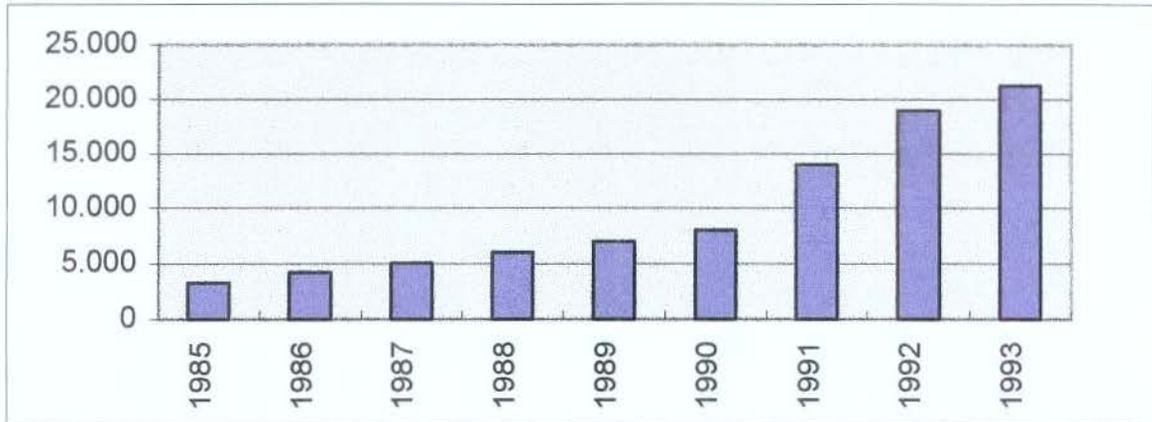
Quadro 15

A grande escalada

Número de unidades ao final de cada ano

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
3.236	4.200	5.061	5.990	7.012	8.005	13.998	18.981	21.244

Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios, Dezembro/93



De 92 para 93, observa-se um significativo avanço do número de unidades franqueadas em relação ao número de unidades próprias. O setor de alimentação, símbolo do sistema de franquias, subiu de 1.219 para 1.957, enquanto o número de unidades próprias cresce de 520 para 739.

A organização dos dados sobre as franquias em 1993 passou a ter maior nitidez na separação entre o *franchising* de negócios e o de marcas, quando o primeiro passou a ser dividido em 13 segmentos (vide Quadro 14). Essa classificação dificulta a comparação da evolução para diversos segmentos, mas não compromete a análise visto que não houve reduções significativas no números de unidades ou no seu faturamento.

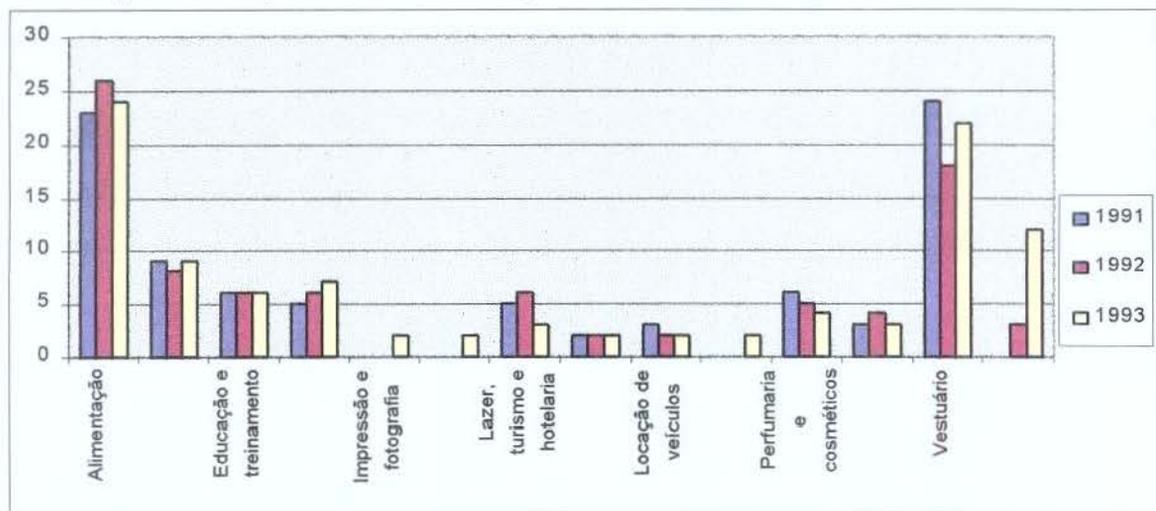
Mudanças no *ranking* também ganharam destaque na nova forma de organização dos dados do Censo de 1993. O segmento de alimentação consolidou-se na liderança em número de franqueadores. São ao todo, 118 marcas, que representaram 24% das empresas do setor. A metodologia do censo anterior (cujos dados não estão indicados no Quadro 16) dava, em 1992, a liderança ao segmento de confecções. Alimentação, conforme apontou a pesquisa, é também líder em faturamento. Perfumaria manteve-se na liderança absoluta em número de unidades com 4.924 franquias,

seguida das franquias de educação e treinamento, com 3.496 unidades. Alimentação e vestuário vêm em seguida, com 2.696 e 2.603 unidades, respectivamente.

Quadro 16
Onde estão os franqueadores (%)
 Evolução do percentual de franqueadores de 91 a 93

	1991	1992	1993
Alimentação	23	26	24
Decoração, utilidades, conservação	9	8	9
Educação e treinamento	6	6	6
Esportes, saúde e beleza	5	6	7
Impressão e fotografia	nd	nd	2
Informática e eletrônica	nd	nd	2
Lazer, turismo e hotelaria	5	6	3
Limpeza e conservação	2	2	2
Locação de veículos	3	2	2
Lojas de conveniência	nd	nd	2
Perfumaria e cosméticos	6	5	4
Produtos e serviços para veículos	3	4	3
Vestuário	24	18	22
Diversos	nd	3	12

Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios, Dezembro/93



Reacomodações relativamente importantes são, até certo ponto, esperadas em um setor “jovem” e dinâmico, como o de franquias. Os Censos de 1993 e 1992 são indicativos a esse respeito. Durante 1992, 29 empresas desistiram do sistema pelas mais variadas razões (contratos mal organizados, falta de assessoria adequada, dentre outros). Algumas delas carregavam nomes importantes, como Monte Verde, Timberland, Estapar e Beraldin Sedas. No ano de 1993, também ficaram de fora do censo

empresas como a Consul, cujo sistema de trabalho nada tem a ver com o *franchising*, e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, verdadeiro fenômeno no sistema - a magnitude de seus números acabou por distorcer as médias do sistema.

A movimentação no interior do setor é compreensível dentro de um setor que sofreu e ainda sofre inúmeras mudanças. Afinal, o *franchising* apresenta uma face de conflitos, na maioria das vezes resultantes de decisões apressadas de empreendedores não preparados para o crescimento e de franqueadores que vêem na franquia uma oportunidade de negócios de retorno aparentemente garantido e rápido (oportunismo) e que se aventuram no setor sem o devido cuidado, isto é, empreendedores do tipo : “entro, ganho o que for possível e se não der certo saio e parto para outra oportunidade”. Essa é uma das armadilhas para os franqueadores que sem maior análise também buscam na franquia um negócio “seguro”.

Apesar dos problemas inerentes a um tipo de empreendimento ainda não totalmente equacionado, o vigor do *franchising* no Brasil, em 1993, foi evidente e percebido pelos franqueadores estrangeiros, principalmente norte-americanos. No conjunto, as marcas estrangeiras já ocupavam 11% do mercado, com 68% das empresas de procedência dos Estados Unidos; difundiram-se no país franquias de marcas mundiais como os do McDonald's, Pizza Hut, KFC, Domino's e Arby's, Jani King.

O *franchising* se projetou, principalmente a partir de 92 de forma constante e crescente na média (apesar dos tropeços), como um dos setores de maior dinamismo da economia. Isso deve-se em parte as amplas possibilidades da franquia (como segmento) para oferecer ao consumidor produtos e serviços diversificados. Por outro lado representa uma forma de ampliação das oportunidades de negócios para profissionais desejosos de sair das grandes corporações, ou por elas atingidos nos processos de reestruturação. Pesa ainda no desenvolvimento do setor o feito de ter se fixado no imaginário de incontáveis empreendedores potenciais como um chamado ímpar. Essa “sedução” que a atividade exerce sobre os brasileiros reflete-se na proliferação dos números e oportunidades em *franchising*.

Apesar dos evidentes atrativos do setor, os candidatos devem, como adverte o consultor Gouvêa Filho, ser rigorosos na escolha da marca, pois a proliferação observada no fast-food nos últimos anos deixa o mercado muito próximo da saturação.

Levantamentos da ABF revelaram que o número de lojas franqueadas continuou crescendo, embora em num ritmo menos intenso. As redes de franquias no global contavam com mais de 20.000 unidades em dezembro de 1993, o que significou um aumento de 6.000 unidades em comparação ao final de 1992.

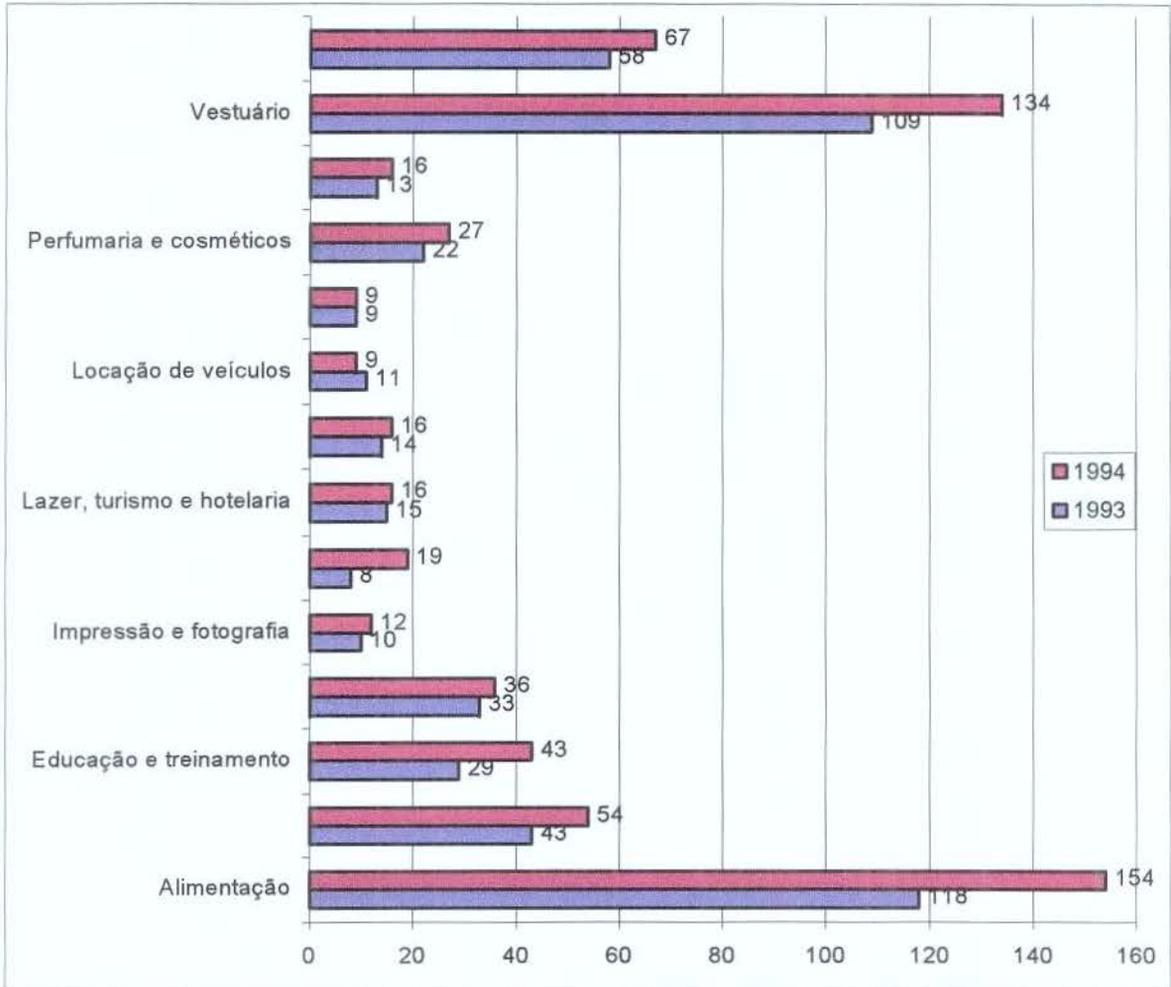
A maior concentração de franqueadores encontra-se no segmento de alimentação, com 152 marcas (ver Quadro 17), o que revela o grande potencial e “fascínio” que esse setor possui. Ligado ao enorme sucesso da franquia McDonald’s, inúmeros franqueadores e franqueados vislumbraram o setor de alimentação como o mais lucrativo e seguro ramo das franquias.

A segundo lugar em número de marcas continuou com vestuário que tem 134 empresas, ou 21,9% dos franqueadores. Os demais 12 segmentos classificados pela pesquisa apresentaram participações nunca superiores a 10% do total das marcas do sistema. Alguns deles apresentam boas perspectivas de desenvolvimento futuro, como as áreas de decoração, utilidades e construção, educação e treinamento e esportes, saúde e beleza, justamente os setores que mais dependem da transferência de *know-how*. Setores esses, que com o desenvolvimento das franquias formatadas conseguiram o impulso necessário para sua expansão.

Quadro 17

Onde estão os franqueadores

Análise comparativa 1993/1994



Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios, Dezembro, 94

Destaca-se o segmento de perfumaria e cosméticos, que, apesar de contar com apenas 27 franqueadores, lidera em quantidade de unidades instaladas: são 4.318 lojas e quiosques espalhados por shoppings, pontos de rua e nichos em locais diversos, como aeroportos. Destaca-se na vice-liderança o segmento de educação e treinamento, com 3.256 unidades. Vestuário e alimentação vêm depois, com 2.712 e 2.239 unidades, respectivamente. Juntas, essas quatro áreas constituem a espinha dorsal do *franchising* brasileiro: suas 12.525 unidades perfazem 70% de todo o sistema.

Os dados disponíveis para 1994 e 95 indicam que o desenvolvimento do setor apesar de não ter sido excepcional como esperavam franqueadores e analistas do setor. O aperto ao consumo pela área econômica do governo frustrou muitas expectativas. Mesmo assim, o sistema continuou exibindo um dinamismo extraordinário, evidenciando-se por elevados índices de crescimento das vendas e do número de unidades, como revelam os dados dos Censos de 1994 e 95.

A maior fatia desse mercado é a do *franchising* de marcas, em que operam distribuidores de veículos, de combustíveis e engarrafadoras de bebidas. Segundo os dados do Censo, as empresas do setor de franquias previam encerrar o ano com 32.903 pontos-de-venda, 75 mais que em 1994, faturamento de US\$58,51 bilhões e 567 mil empregos diretos, uma redução de 18% sobre as 671 mil vagas de 1994. Isso revela uma certa acomodação do sistema após um *boom* expansivo inicial, empresas que entraram no sistema de franquias despreparadas simplesmente abandonaram o sistema por falta de organização.

Na área de negócios formatados, as taxas de expansão são ainda maiores, confirmando a tendência de evolução do *franchising* brasileiras em direção às franquias formatadas ou BFF, modo de organização do sistema que caminha para se tornar padrão.

Os dados do Censo, coletados a partir de uma amostra de duzentas redes franqueadas, indicam também que, no ano de 95, nada menos que 128 novos franqueadores entraram nesse mercado, um acréscimo de 21% sobre as 606 marcas de franquias formatadas ativas no país no final de 1994.

O faturamento do *franchising* de negócios formatados revela expressivas taxas de expansão no Brasil. Entre 92 e 95, por exemplo, enquanto o número de franqueadores saltou 55% (471 em 1992 para 734 empresas em 1995), o faturamento exibiu um avanço real de 134% (US\$ 4,062 bilhões em 1992 para quase US\$ 10 bilhões previstos pelos franqueadores).

Quadro 18

Radiografia do sistema

Evolução do *franchising* de negócios formatados

	n. de franqueadores	n. de unidades próprias	n. de unidades franqueadas
1994	732	3.547	19.571
1995	nd	4.059	22.657

	n. total de unidades	n. de empregos diretos	faturamento global
1994	23.118	173.840	8.140.164
1995	26.716	184.526	9.870.097

Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios, Fevereiro/96

Por trás dos números globais, no entanto, há setores que sentiram mais duramente os efeitos da desaceleração do consumo do ano de 95. O maior problema aconteceu entre as redes do ramo de vestuário. Numa radiografia mais detalhada, os dados do Censo revelam quebras tanto na composição da rede de lojas - que de 3.870 unidades em 1994, encolheu para 3.574 no final de 1995, apesar do aumento do número de marcas que subiu de 131 para 155, o que revela uma acomodação do setor após uma euforia inicial em se adotar o sistema de franquias como solução ideal.

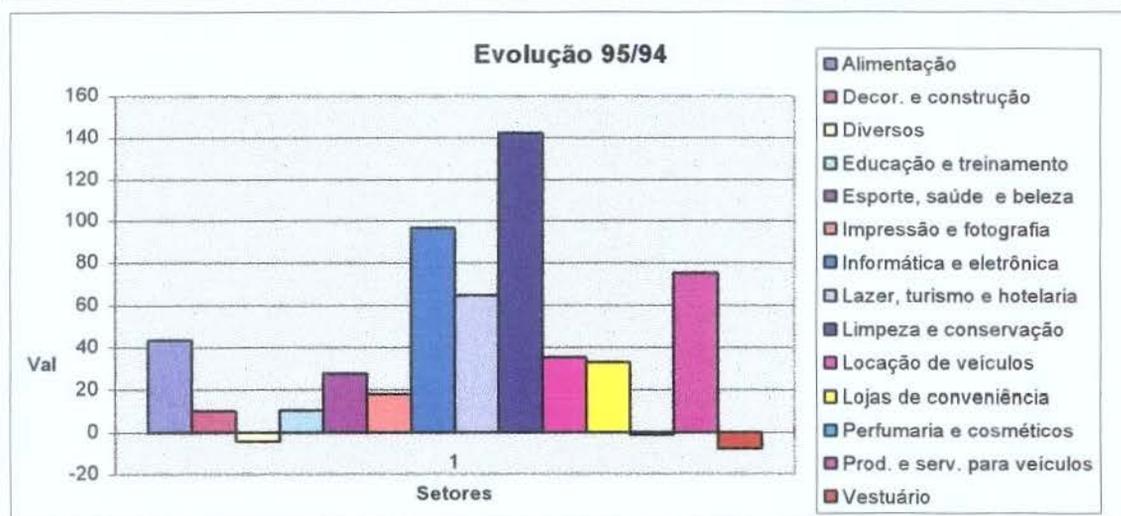
Por outro lado, menos afetadas pelo impacto do arrocho no crediário, as franquias do ramo de alimentação se valeram da estabilidade dos preços nos cardápios e conquistaram novos clientes. As redes do setor fecharam 95 ostentando um faturamento 100% superior ao de 94, aproximadamente US\$ 2,68 bilhões. Operando quase que exclusivamente com pagamentos à vista, os negócios de alimentação garantiram bons níveis de rentabilidade tornando ainda maior a atração exercida pelo setor e, simultaneamente, exigindo maior cuidado de análise por parte de possíveis entrantes em potencial, cuidado nem sempre observado o que pode levar ao aumento da "mortalidade" do setor.

Quadro 19

A rede avança

Crescimento do número de unidades por segmento

	Próprias	Franqueadas	Total 95	Total 94	Evolução 95/94 (%)
Negócio formatados	4.348	22.368	26.716	23.118	15,5
Alimentação	1.114	2.847	3.961	2.759	43,5
Decor. e construção	302	905	1.207	1.095	10,2
Diversos	454	1.964	2.418	2.531	-4,5
Educação e treinamento	294	3.947	4.238	3.834	10,5
Esporte, saúde e beleza	235	750	985	773	27,4
Impressão e fotografia	85	791	876	743	17,9
Informática e eletrônica	30	318	348	177	96,6
Lazer, turismo e hotelaria	123	386	509	309	64,7
Limpeza e conservação	63	1.329	1.392	575	142
Locação de veículos	99	619	718	531	35,2
Lojas de conveniência	61	182	243	183	32,7
Perfumaria e cosméticos	138	4.764	4.902	4.970	-1,3
Prod. e serv. para veículos	365	980	1.345	768	75,1
Vestuário	988	2.586	3.574	3.870	-7,6
Produtos e marcas (total)	1.630	31.273	32.903	30.697	7,1
Distribuidores de combust.	1.630	23.464	25.094	23.804	5,4
Engarrafadores de bebidas		154	154	153	0,6
Distribuidores de veículos		7.655	7.655	6.740	13,5
Total geral	5.978	53.641	59.619	53.815	10,7



Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios, Fevereiro/96

Em 1995, 32 novas marcas entraram no mercado, elevando para 190 o total de franqueadores do ramo, ou 25% do total de marcas do país (ver quadro 20). Ao longo do ano, 1.202 novas unidades foram abertas, totalizando em dezembro uma rede com 3.961 lojas, expansão de 43,5% em relação a 1994, revelando o enorme potencial desse setor.

Mas o ramo de negócios que demonstrou maior capacidade de multiplicar seus pontos-de-venda foi o de limpeza e conservação. Valendo-se de novos conceitos e tecnologias em um mercado altamente pulverizado, as 15 empresas do setor que no final de 1994 reuniram 575 unidades, chegaram em 1995 com 1.392 pontos, desdobrando em 142 % o tamanho da rede. Expressivos também foram os avanços das redes de informática e eletrônica, que, embaladas pela disseminação da informática no país, saltaram de 177 para 348 unidades, ou 96,6% mais do que em 1994. A respeito da evolução das franquias em informática, reportagem da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (julho, 97) aponta que o número de franquias nesse ramo cresceu 70% em 1996. Com uma taxa de crescimento anual em torno de 20%, o mercado de equipamentos, programas e serviços teria movimentado cerca de US\$ 13 bilhões, apesar dos riscos dos investimentos no setor não serem desprezíveis, com tendência de se tornarem maiores em função da entrada de novas empresas é um ramo bastante atrativo para “novos empreendedores”. Nessas circunstâncias a busca de um diferencial competitivo torna-se-á aspecto crucial para a permanência continuada das empresas no setor.

Esses dados confirmam a proposição de evolução do *franchising* em direção às franquias formatadas. Uma maior organização, proporciona um avanço das franquias apoiadas não apenas na marca, mas no aprendizado das técnicas gerenciais ou ainda das tecnologias envolvidas na produção ou comércio dos bens transacionados.

Uma análise do Quadro 20, permite constatar que o setor de alimentação continuou, em 95, liderando em número de franqueadores (190). O segmento de vestuário continua em segundo lugar com 155 marcas. Destaque para a área denominada diversos cujo crescimento de 94 para 95 foi bastante significativo (67 marcas que evoluíram para 93 em 1995). Essa denominação reúne segmentos com enorme potencial de mercado, como as redes de loja de locação de vídeo - ramo em que a agressividade da recém-chegada norte-americana Blockbuster promete produzir ainda muita movimentação - e de serviços de escritórios, como os

oferecidos pela PostNet. No ano de 95, os empresários dos ramos de lazer, turismo e hotelaria, estavam bastante confiantes; os 19 franqueadores estimavam um crescimento de 84 %.

Quadro 20

Onde estão os franqueadores Concentração de marcas por segmento

	n. de marcas 94	% sobre o total	n. de marcas 95	% sobre o total	Crescimento 95/94 (%)
Alimentação	152	25,1	190	25,8	25
Decoração e construção	54	8,9	54	7,4	0
Diversos	67	11	93	12,7	38,8
Educação e treinamento	43	7,1	46	6,2	7
Esporte, saúde e beleza	36	5,9	50	6,9	38,8
Impressão e fotografia	12	2	17	2,3	41,6
Informática e eletrônica	19	3,2	22	3	15,8
Lazer, turismo e hotelaria	16	2,6	19	2,6	18,7
Limpeza e conservação	15	2,5	15	2	0
Locação de veículos	9	1,5	11	1,5	22,2
Lojas de conveniência	9	1,5	9	1,2	0
Perfumaria e cosméticos	27	4,5	32	4,4	18,5
Prod. e serv. para veículos	16	2,6	21	2,9	31,2
Vestuário	131	21,6	155	21,1	18,3
Total	606	100	734	100	21,1

Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios, Fevereiro/96

Após uma análise dos dados dos censos desde de 92 pode-se apontar que os setores que mais se desenvolveram foram os das franquias apoiadas no *Business Format Franchising*. Dentro desse raciocínio, os setores de Educação e treinamento, limpeza e conservação, informática, ou seja, àqueles apoiados no repasse do *know-how* desenvolveram-se sobremaneira, revelando um aumento da organização do sistema de franquias. Uma vez que esses setores dependem para se expandir de regras claras e cooperação entre franqueado e franqueador.

Segundo especialistas, existem três sistemas de franquias no Brasil, convivendo simultaneamente: as de primeira, segunda e terceira geração. As empresas de primeira basicamente não contam com apoio do franqueador, recebem apenas um projeto arquitetônico e insuficiente

treinamento geral. Não têm exclusividade de fornecimento entre franqueado e franqueador, que pode vender para outras lojas, limita-se praticamente a autorizar o uso da marca e distribuir determinados produtos e serviços. São denominadas franquias de marca.

As de segunda geração são semelhantes às de primeira, mas neste caso franqueados têm exclusividade. Em vez de competir com o grande varejo, o franqueado opera com um canal exclusivo para determinada marca.

As de terceira geração caracterizam-se não só pela venda de seus produtos para uma franqueada, mas também pela prestação de serviços de apoio para que o franqueado tenha sucesso, ou seja, não apenas fornecem a licença para o uso da marca. Mas também transferem todo o *know-how* referente a planejamento, implantação, operação e administração de franquia. São as franquias formatadas, que como já assinalado, têm participação mais ativa do franqueador que vai desde o apoio na escolha do ponto comercial, dando treinamento completo tanto ao futuro franqueado quanto a seus funcionários, até a assessoria para a inauguração e funcionamento da loja. Segundo os dados disponíveis e apresentados ao longo deste capítulo, o setor das franquias formatadas foram os que mais se desenvolveram e continuam em expansão, indicando a direção em que o sistema caminha, ou seja, uma profissionalização.

Depois de um período de adaptação, as franquias brasileiras passam por uma fase de acomodação do sistema. Após um *boom* inicial e um conseqüente período de fechamento das franquias menos profissionais, o sistema parece agora como uma alternativa a agentes que não disponham apenas de capital, mas uma conhecimento e respeito às regras do *franchising*.

Apesar do sistema ainda estar se desenvolvendo no Brasil a complexidade das estruturas organizacionais vêm aumentando. Inicialmente, o sistema de franquias era baseado em um franqueador vendendo franquias à vários franqueados. Com o crescimento do *franchising* e sua internacionalização, os franqueados passaram a franquear

lojas e master-franquias, revelando a necessidade de uma melhor organização e conseqüentemente de profissionalizar as regras que regem o sistema.

Essas variações na estrutura organizacional não dependem apenas do grau de desenvolvimento que se encontra a franquias, mas também do seu mercado, tipo de produto ou serviço, etc.

Em paralelo à proliferação de franquias nacionais, verifica-se no mercado brasileiro presença singular de franquias internacionais que vêm entrando no país em um ritmo acelerado, contribuindo para o processo de amadurecimento e maior profissionalização. Em simultâneo, aguça-se a concorrência com impacto sobre os fatores de competitividade para as franquias brasileiras, enquanto categoria de negócios. Nesses termos, franquias deve ser mais que licenciamento de marca; impõe um padrão de qualidade associado ao produto e aos serviços oferecidos, condições de licenciamento, relações franqueador-franqueado, etc. Como a organização e o funcionamento interno do sistema tornaram-se mais visíveis para os consumidores finais e candidatos potenciais a franqueados, conflitos nessa área podem comprometer a imagem da marca com efeitos negativos para rede franqueado-franqueador. Esses efeitos negativos dificilmente poderão ser neutralizados mesmo recorrendo-se a agressivas campanhas de marketing.

A necessidade de operar num mercado com preços estáveis e expostos à competição de marcas e produtos importados vem obrigando as redes a uma crescente profissionalização. Com empresas cada vez mais eficientes na gestão e operação de seus negócios, o sistema só ganha solidez e confiabilidade. A combinação destas variáveis garante ao *franchising* uma posição privilegiada para continuar seduzindo empreendedores em busca de novas oportunidades de negócios, apoiados num negócio com grandes perspectivas de sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado com base na bibliografia indicada e dados coletados nos censos a partir de 1992, permitiu proceder uma análise cuidadosa do atual estágio das franquias brasileiras e sua evolução.

O *franchising* tornou-se um verdadeiro negócio, apoiados numa profissionalização das relações entre franqueadores e franqueados. Surgiram no mercado uma série de profissionais especializados no assunto, além de inúmeras publicações e eventos a ele relacionados. O sistema de franquias é responsável, hoje pela criação de inúmeros empregos diretos e indiretos.

Pode-se concluir, ademais, que as franquias de serviços vem apresentando maior complexidade, devido principalmente à importância da transferência de conhecimento em relação à área de atuação. Nesse aspecto situa-se uma questão fundamental: a dificuldade e o risco em se transferir algo intangível, vale dizer, uma vez transferido o conhecimento não há como tomá-lo de volta. Dessa forma, nas franquias de serviços dessa natureza o componente cooperação e relações duradouras de maior confiança, passam a ser estratégico para a manutenção e o desempenho dessa forma específica de aliança entre empresas.

Ademais, em decorrência da maior complexidade do sistema e a conseqüente evolução em direção ao sistema BFF, a profissionalização cada vez maior do sistema torna-o inacessível a agentes que disponham apenas de capital (que aliás, usualmente, não é pequeno), não associado a conhecimentos específicos em *franchising* e a seus parâmetros de funcionamento. A não consideração com o devido cuidado desse requisito (capital mais conhecimento) explicar o fracasso de empreendimentos que aparentemente apresentam ótimas perspectivas de retorno para franqueadores que para "vender" franquia muitas vezes subestimam os requisitos necessários, e franqueados que atraídos pelos múltiplos anúncios de retorno rápido do capital, optam por investir em uma franquia como empreendimento "pronto para funcionar".

Desde que conduzido de maneira profissional, o *franchising* é uma alternativa de negócios bastante promissora, onde a cooperação entre franqueadores e franqueados deve ser levada a sério. 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 (juridicamente independentes), tornando o índice de sucesso dessa aliança bastante elevado.

BILBIOGRAFIA

- CHERTO, M.R.(1988) *Franchising : Revolução no Marketing*. São Paulo, McGraw-Hill.
- CHERTO, M & RIZZO, M. (1992) *Franchising é mais que um contrato*. Folha de S. Paulo, SP, 29/06.
- COUTINHO, L. (1992) *A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança*. In Revista Economia e Sociedade, n. 1, 08/92.
- CRUZ, G.C.de Almeida (1993) *Franchising*. Rio de Janeiro, Forense.
- DAHAB, S.S. e LOIOLA, E. *Abordagem Schumpeteriana do Franchising: Uma proposta de Metodologia de Pesquisa*. Anais da Anpec, 1994.
- ESPECIAL PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS,Censo das Franquias, Dezembro 1992.
- EXAME. Março 1996; Abril 1996.
- FOLHA DE S. PAULO, vários números entre 1995 e 1997.
- GUIA DO FRANCHISING 1996, Associação Brasileira de Franchising, Ed. Globo, 1996
- LEITE, R.C.(1991) *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo, Atlas.
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. Agosto 1992; Dezembro 1993, Julho 1994; Fevereiro 1996.
- PEREIRA, Érica H. O. (1993) *Franquia: um caso de terceirização*.
- REVISTA DO FRANCHISING, Abril 1996.
- RIZZO, M. (1990) *Franchising*. S. Paulo, Ed. I.B.F.
- RULLANI, E. e ZANFEI, A. Manufacturing Networks and Market Networks: The Benetton Case. in Antonelli, C. ed. (1988) *New Information Techonology and Industrial Change: The Italian Case*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

SHUTT, J. e WHITTINGTON, R.(1987) *Fragmentation Strategies and Rise of Small Units:*
from the North West. Regional Studies, vol 21, 1986