

# **ANÁLISE DOS CUSTOS DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR: UM ESTUDO DE MULTICASOS**

**Ana Lúcia de Araújo Lima**

**Ilse Maria Beuren**

## **Resumo:**

*O objetivo do presente estudo consiste na análise dos custos da franquia para o franqueador. Entretanto, antes de tratar do aspecto custos, optou-se por uma abordagem mais ampla: o sistema franchising como um todo. No que concerne à metodologia aplicada à presente pesquisa, esta consubstancia-se de um estudo de multicasos. Para a coleta de dados relacionados à franquia, sob a ótica do franqueador, fez-se entrevistas junto a três empresas franqueadoras, de diferentes setores da atividade comercial da região de Florianópolis/SC. Neste sentido foram analisadas as variáveis pesquisadas em cada uma das empresas. O enfoque principal da pesquisa, que consiste na identificação de custos, foi contemplado desde a formatação do negócio, passando pela assistência e apoio oferecidos aos franqueados. Procurou-se, aqui, traduzir, com fidelidade, a experiência relatada pelos entrevistados. Nas diversas fontes e formas pesquisadas, ficou evidente a importância que se deve dar aos custos na reestruturação da empresa franqueadora, para a implantação desse tipo de negócio.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos no Processo Decisório das Organizações*

## ANÁLISE DOS CUSTOS DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR: UM ESTUDO DE MULTICASOS

Ana Lúcia de Araújo Lima<sup>1</sup>

Ilse Maria Beuren<sup>2</sup>

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Sócio Econômico

Departamento de Ciências Contábeis

UFSC/CSE/CCN - C.P. 476 - Florianópolis/SC

e-mail: beuren@cse.ufsc.br

### RESUMO

O objetivo do presente estudo consiste na análise dos custos da franquia para o franqueador. Entretanto, antes de tratar do aspecto custos, optou-se por uma abordagem mais ampla: o sistema *franchising* como um todo.

No que concerne à metodologia aplicada à presente pesquisa, esta consubstancia-se de um estudo de multicasos. Para a coleta de dados relacionados à franquia, sob a ótica do franqueador, fez-se entrevistas junto a três empresas franqueadoras, de diferentes setores da atividade comercial da região de Florianópolis/SC. Neste sentido foram analisadas as variáveis pesquisadas em cada uma das empresas.

O enfoque principal da pesquisa, que consiste na identificação de custos, foi contemplado desde a formatação do negócio, passando pela assistência e apoio oferecidos aos franqueados. Procurou-se, aqui, traduzir, com fidelidade, a experiência relatada pelos entrevistados. Nas diversas fontes e formas pesquisadas, ficou evidente a importância que se deve dar aos custos na reestruturação da empresa franqueadora, para a implantação desse tipo de negócio.

Área temática: Gestão estratégica de custos no processo decisório das organizações

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

<sup>2</sup> Professora Titular do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC, Doutora em Contabilidade pela USP.

## ANÁLISE DOS CUSTOS DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR: UM ESTUDO DE MULTICASOS

### 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Num mercado cada vez mais competitivo, o mundo dos negócios vem acompanhado de armadilhas e obstáculos. Segundo estatísticas do SEBRAE, nem todos os empreendimentos sobrevivem. Assim como se multiplicam, as empresas também cessam suas atividades num número bastante elevado. Estima-se que, para cada duas empresas iniciadas no Brasil, uma não passa do primeiro ano. E, após cinco anos, apenas 20% conseguem sobreviver. A taxa de insucesso é altíssima. Este insucesso, muitas vezes, é gerado pela falta de habilidade dos gestores nas áreas administrativa, financeira, mercadológica, tecnológica.

Ser empresário, às vezes, acarreta enfrentar todas essas dificuldades sozinho, além de correr riscos elevados. Entretanto, muitos já vêm encontrando uma alternativa diante desta situação: o *Franchising*.

O *Franchising* é utilizado, não somente para aliviar as tensões sociais na movimentação da economia, mas, também, na expansão de empreendimentos de sucesso já implantados e consagrados.

CHERTO e RIZZO (1994; p.XXI) comentam que, no decorrer desta década, o *Franchising* cresceu no Brasil num ritmo muito acelerado. Segundo o Instituto Franchising, em pelo menos vinte e dois diferentes segmentos da atividade empresarial ele já é utilizado.

A franquia vem se tornando, também, um dos métodos bastante utilizados na prestação de serviços, nos últimos anos. Bréville apud MENDEZ E LEHNISCH (1991; p.07) cita que ela era “a princípio aplicada à distribuição do produto - com inegável sucesso -, aos poucos tornou-se um dos métodos mais utilizados na prestação de serviços, embora tenha surgido, de fato na indústria”.

Para a sobrevivência do franqueador, é indispensável que ele tenha uma metodologia de identificação e racionalização de custos. É necessário que haja o apoio de um sistema de custos eficaz na busca da competitividade. Assim, poderá a empresa chegar a uma redução significativa, racional e progressiva de seus gastos e, com isso, superar os inevitáveis empecilhos que surgem no caminho.

Neste sentido, o objetivo geral do presente trabalho consiste na análise dos custos da franquia para franqueadores, através de um estudo de multicasos.

### 2 O SISTEMA FRANCHISING

O *Franchising* é uma prática comercial que se constitui numa alternativa para a viabilização de pequenos negócios, despertando o interesse de muitos que desejam ingressar no âmbito empresarial.

De acordo com MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.09), o termo *franchising*, utilizado pelos americanos, teve sua origem na França. “... em francês arcaico, *franc* significava, literalmente, a outorgação de um privilégio de uma autorização. As *villes franchises* eram cidades que usufruíam de privilégios outrora reservados somente aos senhores.” No período da Idade Média, a cidade chamada de “*franche* ou *franchisée* era aquela onde pessoas e bens tinham livre circulação”.

Com o passar do tempo, já no final daquele período, esta expressão caiu no esquecimento, só ressurgindo nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial.

Os termos *franchising* e *franchise*, ainda que amplamente utilizados nos nossos dias, têm trazido idéias e conceitos, às vezes, diferenciados. FOSTER (1995; p.XIII), diz que

uma franquia, basicamente, “é um direito ou privilégio, como a ‘*franquia*’ do voto, isto é, o direito de votar. No sentido econômico, é a prática de conceder uma licença de uso de uma marca ou formato de negócio específico”. Alerta que, “tecnicamente, a palavra ‘*franquia*’ refere-se à licença, não ao ponto de venda”.

Para LEITE (1991; p.26), *franchising*, “genericamente, significa o ato de franquear”, preferindo usar o termo em inglês por entender que a tradução literal - franqueamento - “não revela a idéia e não tem a sonoridade desejada.” Franquia, admite ser “o sistema como um todo. Utilizamos franquia para designar a tipologia adotada como um sistema de distribuição avançado”.

RIZZO e CURY (1995; p.IV) definem *franchising* como “um sistema de distribuição de produtos ou serviços que possibilita a um terceiro, no caso o franqueado, montar um negócio próprio utilizando uma marca já conhecida e os conceitos operacionais já experimentados e aprovados pelo franqueador, o que faz com que os riscos de operação do negócio sejam sensivelmente reduzidos.”

No estudo do tema em foco, percebe-se que às vezes os termos *franchising* e franquia têm sido usados indiscriminadamente como sinônimos. Todavia, é possível inferir que esses termos têm significados distintos. O *franchising* refere-se ao sistema como um todo. É o método, a prática, a forma de comercializar produtos ou serviços. Já a franquia significa o direito, o privilégio, a licença para exploração da marca, produto ou serviço, autorizada pelo franqueador (franchisor) ao franqueado (franchisee), através de um contrato formalizado - o contrato de franquia. Franquia pode significar, também, a própria unidade, o estabelecimento ou ponto de venda. Através desse contrato de franquia é repassado todo o *know-how* e a assistência necessários para o bom desempenho e sucesso do franqueado nesse empreendimento.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho consiste de um estudo de multicasos de empresas que adotam a comercialização de produtos e/ou serviços através do sistema *franchising*. A determinação da amostra pesquisada, para identificar os custos do franqueador num processo de franquia, foi realizada a partir de uma consulta ao Guia de Oportunidades em Franchising (1995-1996), cedido pelo SEBRAE/SC.

Assim, fez-se um levantamento de empresas franqueadoras da região de Florianópolis, constituindo a população da pesquisa. A partir daí, buscou-se contactar, primeiramente, via telefone, com as empresas dos mais diferentes setores de atuação no mercado. Obteve-se uma população total de 9 (nove) empresas franqueadoras, dos setores alimentícios, variedades, serviços especializados, móveis e decorações, suprimentos e equipamentos. Após vários contatos, conseguiu-se uma amostra de 3 (três) empresas franqueadoras: uma que atua no setor alimentício em fast-food de batatas com cremes quentes; outra prestadora de serviços, no ramo de transportes de intermediação para formar parcerias entre motoristas e caroneiros; e a terceira de showrooms de produtos importados via correio.

A coleta de dados está calcada em duas bases distintas. A primeira consistiu da coleta de material bibliográfico sobre aspectos específicos do sistema *franchising*. A segunda refere-se à oportunidade do contato direto com franqueadores - com entrevistas abertas e espontâneas - a fim de corroborar o que é abordado na teoria, especialmente no que concerne aos custos que o franqueador terá que assumir nesse sistema.

As variáveis pesquisadas e analisadas tem, em última análise, a finalidade de responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os custos da franquia para o franqueador?

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE MULTICASOS

### 1 Opção pelo sistema franchising

A Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN), em um de seus artigos exibidos em julho/94, ressalta que “o *franchising* se projetou nos últimos cinco anos, de forma constante e crescente, como um dos setores de maior dinamismo da economia. Repercutiu no país a tendência de toda a sociedade moderna oferecer ao consumidor serviços de qualidade e diversificados, ampliou as oportunidades de negócios para profissionais desejosos de sair das grandes corporações, ou por elas atingidos nos processos de reestruturação (*downsizing*), e se fixou no imaginário de incontáveis empreendedores potenciais como chance ímpar”. Como se vê, essa atividade vem crescendo em ritmo ascendente e progressivo e continua, ainda, a exercer um enlevo sobre as pessoas, sendo confirmado por contínuas pesquisas.

A busca de dados e informações realizada junto aos franqueadores, mostrou que a opção pela comercialização de seu produto, serviço e/ou marca, através do sistema *franchising*, se deu, principalmente, em função de que esta é uma forma de crescimento rápido de um produto e/ou serviço exclusivo. Um dos entrevistados afirmou que “conseguiu-se uma expansão da empresa, não necessariamente com capital próprio, mas com parceiros. As grandes redes crescem em cima do nome de marcas já consagradas e consolidadas, tendo maiores chances de conquistar o mercado”.

Há, também, a viabilidade do proprietário estar à frente do balcão da própria loja (no caso o franqueado). De acordo com um dos franqueadores, isso poderá elevar sua rentabilidade de 15% a 30%. Ao invés de colocar um gerente numa filial, se beneficiará das economias de escala com maiores créditos e melhores prazos de pagamento. A pessoa estará diretamente ligada ao custo-benefício e, por conseguinte, saberá administrar melhor o quanto gasta em seu negócio. O sucesso do franqueado, naturalmente, refletirá no franqueador.

Outro franqueador comentou, também, que optou pelo sistema *franchising* porque existia uma grande dificuldade de implantar um sistema por força própria, pois não tinha capacidade. O que, na realidade, é muito comum acontecer.

O empreendedor quando decide franquear sua marca, tem consciência do crescimento expressivo de suas operações, do espaço a ser conquistado no mercado e do destaque em relação à economia.

### 2 Vantagens e desafios percebidos pelo franqueador

Na implementação de um negócio o franqueador encontra, muitas vezes, vantagens e desafios. Nas entrevistas, percebeu-se que, para os franqueadores, uma das vantagens do *franchising* consistiu na capacidade de expandir e diversificar sua empresa com uma parcela reduzida de capital. Através da prática do *franchising* os empreendedores encontraram uma saída para as suas motivações, uma forma de serem seus próprios patrões e, ao mesmo tempo, possuírem uma fonte contínua de receita. O *franchising* possibilitou um rápido acesso a novos mercados e à expansão de suas fontes de renda.

De acordo com FOSTER (1995; p.09), “para obter os benefícios e vantagens de uma concessão de franquia, o franqueado paga uma taxa inicial, *royalties* permanente, ou ambos. Desta maneira, o franqueador recebe um suprimento contínuo de capital de giro para expandir e desenvolver sua organização”.

Entretanto, há desafios e algumas dificuldades a serem superadas. Segundo os franqueadores, um dos maiores desafios enfrentados foi, sem dúvida, formatar o seu sistema. Provar que sua operação era viável ao sistema de franquia.

CHERTO (1988; p.55) diz que o franqueador em potencial deverá “antes de dar início a qualquer operação de *franchising* e, principalmente, à comercialização propriamente dita de *franchises*, seguir um programa”. Este se comporá, entre outras etapas, de uma elaboração prévia de um diagnóstico, onde será feito o estudo de “franchiseabilidade” do negócio. Levará em conta, além das características dos produtos e/ou serviços, a própria estrutura da empresa.

Outra desvantagem apontada pelo franqueador, que mereceu ser analisada, foi a instabilidade político-econômica em certos períodos, principalmente, com relação às alíquotas de importação e exportação. Essas alíquotas são, na maioria das vezes, instáveis para quem trabalha com o mercado externo, não oferecendo uma segurança à sua operação. Já no mercado interno, é possível ter uma certa estabilidade. Na verdade, o empreendedor tem que estar atento às políticas governamentais. O acompanhamento e a análise da situação político-econômica são importantes para que se possa avaliar as oportunidades de um negócio.

O franqueador também corre o risco de não ter parceiros honestos. Quando não se convive com pessoas certas e no lugar certo, este torna-se um negócio de alto risco. Há, ainda, a possibilidade de disputas com os franqueados por não se acharem mais dependentes da necessidade de auxílio do franqueador. Às vezes, a descentralização - característica desse sistema por delegar mais autonomia aos franqueados que a gerentes assalariados - pode fazer com que o franqueador perca o controle do negócio.

Além disso, investir em *franchising* é uma opção de longo prazo e que custa caro. Porém, com retornos compensadores e altíssimos.

### **3 Procedimentos adotados para ingressar no sistema**

O franqueador precisa estar ciente de que o *franchising* é um sistema complexo. Para que qualquer projeto de *franchising* seja bem sucedido, faz-se necessário seguir várias etapas e adotar algumas providências. A empresa, por meio de um projeto de reorganização do franqueador, passará por uma adaptação da estrutura organizacional para a implantação do novo sistema. Franquear um produto, serviço e/ou marca significa seguir uma metodologia.

Dos três franqueadores entrevistados, um deles achou indispensável iniciar pela busca de uma equipe de consultoria especializada. Primeiro procurou a Associação Brasileira de Franchising (ABF) para que indicasse algumas empresas de consultoria. “Fez-se um levantamento das empresas e escolheu-se a que melhor se adaptava ao investimento pretendido”. Esta, por sua vez, orientou-os na avaliação do negócio, apontando os problemas existentes na empresa. Verificou, ainda, os pontos fortes e fracos, consolidando os pontos positivos e reestruturando os pontos negativos, e descreveu sua operacionalização. A partir daí que se criou o manual de franquia da empresa. Neste, detalhou-se todos os custos relacionados com o empreendimento; analisou-se o que era ou não viável; onde tinha que melhorar ou modificar. A consultoria auxiliou, também, na elaboração de um programa de controle de custos e de qualidade do produto e/ou serviço a ser oferecido. Para os franqueadores, antes de mais nada, foi primordial que se registrasse sua marca no INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Ficou evidenciado que quando se põe um produto e/ou marca no mercado é necessário verificar se ele é viável ou não. Um dos maiores erros que um empreendedor pode cometer é abrir um negócio sem conhecer o próprio mercado. No sistema *franchising* este conhecimento lhe trará uma maior segurança.

Na pesquisa de mercado, a nível de localização da franquia, um dos franqueadores buscou uma pesquisa já existente de *Shopping Centers*. Segundo um dos entrevistados seu produto e/ou serviço, por ser muito específico, necessitava ter várias outras opções do mesmo ramo bem próximos ao seu ponto. Isto significa a opção de um crescimento de sua rede somente em *shoppings*, aproveitando as pesquisas já elaboradas pelo próprio estabelecimento.

Vale ressaltar que, o franqueado terá que pagar não só as taxas ao franqueador, mas também à administração do *shopping*.

Com relação a divulgação para buscar franqueados, os franqueadores utilizaram, primeiramente, o Guia de Oportunidades em Franchising, visando a expansão da rede. Nos casos em estudo foi feita, também, esta divulgação através de jornais de grande circulação no país, de revistas especializadas, em feiras, por meio de *folders* e via Internet. De fato, é difícil recrutar, mas o franqueador deverá começar pela região onde está instalado e onde acredita ter possibilidade de maior crescimento.

MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.112) ressaltam que “as campanhas de recrutamento custam caro e cada franqueado representa um investimento que justifica, por si só, grande parte da taxa de entrada”. Esse custo é reduzido na medida em que o franqueador estabelece um nome identificável de seu negócio, sendo este mais acessível e menos oneroso, se conhecido através da imprensa. Entretanto, o franqueador poderá somente calcular o custo no final de um certo número de recrutamentos. Em conseqüência, reajustará o montante da taxa inicial (a qual remunera a concessão do uso da marca e os serviços preliminares prestados pelo franqueador), se julgar necessário.

Um outro procedimento adotado pelos entrevistados consiste na elaboração de um orçamento. Por meio deste, que tiveram uma visão quantitativa de todo o plano, do sistema de planejamento e controle. Puderam estimar os cálculos da receita para a realização do projeto. LEITE (1991; p.94) diz que “a equipe econômico-financeira do franqueador precisa, antes de tudo, executar um estudo de viabilidade econômico-financeiro do negócio, identificando e determinando as fontes de lucros pela introdução do sistema de franquia em sua empresa”.

A natureza dos recursos investidos foi, em princípio, de capital próprio. Todavia, buscaram, também, empréstimos junto a bancos de financiamento. Este capital foi investido, principalmente, na necessidade de uma melhor estrutura da empresa no sistema *franchising*. Com relação ao capital mínimo necessário para investimentos em instalações, equipamentos, mobiliário e estoque inicial, os franqueadores entrevistados estimaram valores diferentes. O investimento necessário para a operação de uma franquia varia muito e, de acordo com as entrevistas, um franqueador indicou um valor de R\$ 72.000,00, outro de R\$ 20.000,00 e o terceiro de R\$ 9.600,00. Este valor não incluiu investimentos com o ponto comercial, reformas ou capital de giro.

Entre outras providências adotadas, dois franqueadores relataram que houve a necessidade de uma mudança no *layout* da empresa e de reunir uma excelente equipe de trabalho. Instalaram uma divisão de *franchising* (departamento) dentro da empresa para poder trabalhar diretamente com o projeto.

Outro procedimento adotado, por um dos franqueadores, foi o de identificar a necessidade mínima de estocagem para abastecer as franquias (lojas), caso ocorra alguma eventualidade. O controle é feito por meio de um sistema desenvolvido pelo franqueador: ele elaborou um controle mínimo de cada loja - estoque mínimo - necessário para 10 dias de funcionamento.

Um franqueador considera útil o acompanhamento do desempenho de outros franqueadores, o que é feito através de uma pesquisa elaborada por ele mesmo. Com isso, verificou suas formas de crescimento e atendimento, visando estar sempre no mesmo nível ou acima de seus concorrentes. Acrescentou que, muitos dos franqueadores, de um modo geral, demoram ou atendem mal seus franqueados, não fornecem respostas imediatas causando todo um constrangimento. Para ele, o interessado tem que ser bem atendido, junto com os dados que ele necessita. “Num sistema de parceria o franqueador também é responsável pelo sucesso do franqueado”, afirmou. Assim, o franqueador procurou se preparar para melhor atender seus franqueados e, com isso, almeja um retorno mais rápido.

#### **4 Ex-franqueados: pontos relevantes de sua desistência**

MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.95) destacam que “ser franqueado não significa estar numa situação privilegiada, em que só se obtêm vantagens!”. Surgem, também, as desvantagens, as dificuldades, os obstáculos que devem ser considerados.

Um dos franqueadores relatou que a experiência o ensinou. No momento do recrutamento (na seleção dos candidatos) houve muito fascínio de começar logo, de abrir rapidamente. Porém, na verdade, o franqueado não estava preparado totalmente para iniciar o negócio. A franquia cresceu rapidamente e, de repente, cerca de três meses após sua inauguração, ocorreu o fechamento da loja. Segundo ele, “foi um processo de ‘fogo de palha’ (...). A pessoa, literalmente, desistiu; perdeu o interesse”. O franqueado não seguiu fielmente os padrões estabelecidos pelo franqueador. Não obedeceu os manuais de instrução adotados, a publicidade exigida, importantes para o crescimento da franquia.

Como se pode notar, o treinamento do franqueado, entre outras formas de suporte, dentro do sistema *franchising*, são de importância vital para a manutenção de um negócio, bem como a sua qualidade.

Na opinião do Diretor da AGIR CONSULTORIA DE RESULTADOS, Neócleides Costa Carvalho, num artigo do Jornal do Franchising, de junho/97, um dos maiores equívocos que um franqueador pode cometer é a falta de análise de franqueabilidade, os erros gravíssimos na seleção de franqueados e de não minimizar as expectativas e entusiasmo dos candidatos à franquia.

#### **5 Assistência oferecida aos franqueados pelo franqueador**

No contrato de franquia (contrato formal entre o franqueador e franqueado) são descritos os direitos e obrigações de ambas as partes. O documento informativo sobre o franqueador e sua rede de franquias exigido pela legislação brasileira é a COF (Circular de Oferta de Franquia). A COF é um documento de grande valor para a compreensão do desenvolvimento dos franqueadores. Contém informações importantes sobre a operação de *franchising* a que se refere.

O franqueador compromete-se, desde o momento da assinatura do contrato, a transmitir uma variedade de formas de apoio/assistência ao franqueado. Durante as entrevistas, pode-se notar que a participação do franqueador na negociação do contrato de locação é de fundamental importância, especialmente no que concerne ao local para o desenvolvimento e sucesso do empreendimento.

Segundo MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.89), “os serviços em questão são a contrapartida da taxa de entrada e dos *royalties* cedidos pelo franqueador em favor do franqueado. São eles que os justificam”.

Com relação à escolha do ponto, foi apontado por um dos franqueadores que se deve estabelecer parâmetros e dispor de especialistas capazes de avaliar os pontos de cada franqueado. Quando se vislumbra um novo canal, consegue-se dar um salto mercadológico, isso em função do apoio dado pelo franqueador. MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.114) ressaltam, ainda, que “o sucesso da franquia reside na qualidade do ponto”.

Um outro franqueador relatou que é sempre necessário orientar o franqueado. Para ele, a escolha do ponto é um fator importante para todo o desenvolvimento do sistema.

Não obstante, durante a entrevista, foi constatada a assistência dada por um franqueador no planejamento do *layout* do estabelecimento e todo o projeto arquitetônico. Segundo ele, a taxa de franquia cobrada engloba o projeto total. No caso, o franqueado só irá fazer, a custo dele, um projeto complementar elétrico, hidráulico e de refrigeração (o restante é dado tudo pronto). O franqueador faz um acompanhamento da obra e de toda implantação do sistema. Já outro franqueador disse que não havia projeto arquitetônico, pois seu sistema não necessita desse tipo de assistência.

Em termos de máquinas e equipamentos para instalação, segundo um dos franqueadores, vem tudo discriminado no manual de implantação oferecido por ele. Durante a inauguração há um acompanhamento permanente: ficam na loja do novo franqueado funcionários mais experientes ou, até mesmo, o próprio franqueador, por um período de uma semana, um mês, conforme for necessário para o andamento normal da loja.

Assim, o franqueado recebe do franqueador um manual de implantação da loja, onde consta todo o processo de implantação e construção, uma lista de todos os fornecedores de matéria-prima, imóveis, utensílios e equipamentos. É oferecido juntamente um manual de operacionalização, onde o franqueado irá conhecer todos os procedimentos básicos da franquia. Constará todo o padrão da loja (por exemplo, de como lidar com os clientes, disposição e necessidade de máquinas etc.). O franqueador costuma chamar este último manual de “bíblia”, o livro sagrado que o franqueado terá que cumprir. O manual, a rigor, irá orientar o franqueado com relação à operacionalização e procedimentos de todo o sistema.

Sem um treinamento do franqueado e transferência de toda a experiência e competência do franqueador, o franqueado não conseguirá iniciar um negócio próprio com o mesmo potencial de sucesso. A falta de recursos humanos, por exemplo, na produção, vendas e outras atividades de suporte, treinados adequadamente, poderá implicar na inviabilização do novo negócio. Portanto, é muito importante o treinamento inicial oferecido pelo franqueador para os seus franqueados. “É possível que só o programa de treinamento justifica o pagamento da taxa de franquia”, afirmam CHERTO e HAYES (1996; p.26).

Segundo um dos entrevistados, não existe um padrão para a formação de equipe de trabalho. Na verdade, se elabora, dentro dos manuais e na própria implantação do sistema, um termo de recrutamento de pessoal. Neste, destacam-se os pontos importantes que um franqueado procura num funcionário (traça-se um perfil). Mas isso não quer dizer que o franqueado tenha que seguir a risca estas instruções.

O franqueador não cede somente a marca registrada. Seu conhecimento, suas experiências, suas técnicas também são oferecidas, ou seja, todo o seu *know-how*. Isto é repassado, como foi visto nas entrevistas e de acordo com os autores pesquisados, através dos manuais e do próprio treinamento que o franqueador faz com os franqueados.

Entretanto, para que essa transferência de conhecimentos possa ser repassada de forma mais adequada, o franqueador deve ter um esquema de apoio/assistência contínua e permanente. Com isso, visa atender as necessidades operacionais de um funcionamento eficiente entre a sua organização e toda a sua rede de franqueados.

O treinamento/retreinamento exige do franqueador um bom preparo para expor o seu *know-how* e que isto seja feito de forma sistemática. Percebeu-se que os franqueadores, ainda, não o fizeram por terem suas franquias com pouco tempo de funcionamento e, algumas, em fase inicial de treinamento. Todavia, relataram que esse tipo de apoio deve existir durante toda a operação da franquia até que encerre o contrato.

É fornecida, aos franqueados, muitas vezes, uma assessoria técnica necessária para o bom desempenho da rede. Esta assessoria, segundo os franqueadores, pode ser econômico-financeira, jurídica, fiscal e tributária, engenharia, informática, entre outras. Um franqueador ressaltou que sempre aconselha a seus franqueados a executarem suas atividades de acordo com as leis e normas exigidas no país (sugere que contratem um contador). Além disso, devem estar atentos aos regulamentos da COF.

Segundo CHERTO e HAYES (1996; p.28) “é importante que o franqueador crie sistemas que permitam a rede tirar proveito da economia em diversas áreas”. Neste sentido, os franqueadores constituem um fundo de *marketing* e propaganda para que possam divulgar sua marca, produto e/ou serviço. Essa divulgação é feita através de *folders*, *outdoors*, TV etc. Todos os custos referentes à propaganda são rateados entre os franqueados da rede.

Além disso, o franqueador presta serviços de supervisão nas operações que o franqueado realiza. Faz-se uma auditoria em todo o processo operacional da loja, com pessoas altamente habilitadas da empresa franqueadora. Verifica-se se os métodos e procedimentos estão sendo adotados de forma coerente e responsável. Observa-se se houve o cumprimento do contrato, assim como, as alterações e aperfeiçoamentos dos sistemas.

Pôde-se notar nas entrevistas que o franqueador oferece, ainda, uma assessoria e uma assistência contínua para a manutenção da franquia. Assim, auxiliará tecnicamente o franqueado. Realiza um acompanhamento e uma orientação permanente nas soluções de problemas, indicando o melhor caminho a seguir. Geralmente esses franqueadores fazem este controle através de um *check-list*. Neste é checado uma série de itens, confrontando o desempenho de cada franqueado com as instruções escritas. Um dos franqueadores afirmou que, além destes procedimentos, a empresa possui uma central telefônica (0800) onde seus franqueados entram em contato a qualquer momento para esclarecer dúvidas.

Há, ainda, neste processo de franquia um cadastro de franqueados que o franqueador realiza junto a seus fornecedores. Um franqueador relatou que, ele fornece parte dos produtos a serem comercializados. A compra realizada junto a fornecedores é feita, praticamente, só com relação a produtos descartáveis. O franqueador alertou, desde o início, que o franqueado poderia comprar tanto dele quanto dos fornecedores. Entretanto, afirmou que, com ele, haveria um custo mais elevado. Isso porque é feita uma nova armazenagem e embalagem do produto e, por conseguinte, fica mais caro. Mas, o franqueador procura, dependendo da região, cada vez mais, renovar seus fornecedores para que atendam sua rede diretamente com o franqueado. Porém, num caso emergencial, ele sempre terá um estoque regulador.

As práticas de compras e o fornecimento dos produtos devem estar claramente definidas no contrato, pelo menos em linhas gerais. O franqueador precisa, antes, estabelecer a reposição do estoque, oferecer uma garantia mínima do produto e/ou serviço e, possuir um padrão de qualidade. Nas entrevistas, um dos franqueadores afirmou que se deve estabelecer, também, métodos de compras e analisar a quantidade dos produtos a serem comprados. Assim como, na renovação do produto, é necessário que o franqueador estabeleça a validade e a qualidade dos produtos oferecidos. Numa outra empresa franqueadora, o franqueador disse que tem diariamente o controle dos produtos acabados e consumidos em todas as lojas. Com isso, o que sobra no final do dia se torna descartável, sendo este uma perda que o franqueado absorve. Portanto, é preciso estar atento a este aspecto, “tem que ter um *feeling* para não deixar sobrar”. Para o franqueador, esse controle torna-se mais acessível a partir do momento que se tem um ótimo *know-how* da loja e de como tudo funciona.

CHERTO e HAYES (1996; p.102) ressaltam que, “o poder de compra é algo que pode fazer uma diferença muito grande no resultado final do seu empreendimento. Num momento como o que a economia brasileira atravessa, pode ser (e, em muitos casos, tem sido) a diferença entre o sucesso e o fracasso, entre a vida e a morte do empreendimento”.

Contudo, é imprescindível que se tenha um planejamento, um programa de execução e de controle da produção. Pelas entrevistas, pode-se notar que um franqueador adotou um programa onde consta a baixa de estoque diariamente de cada loja. “Faz-se um controle de estocagem e de produção, em termos quantitativos. Com relação à qualidade, faz-se um levantamento e uma checagem por amostragem junto a uma empresa especializada, contratada para este tipo de serviço”. Assim, busca-se melhor qualidade para os produtos.

No decorrer das entrevistas percebeu-se o apoio de um franqueador no que concerne à gestão de custos. Adotou políticas, como a de atingir uma média mensal de vendas para diluir os custos fixos dos produtos vendidos até chegar a um custo médio do produto para elaboração. “É dado ao franqueado uma margem de lucro para que ele possa trabalhar”. É fornecido, também, um preço mínimo e um preço máximo que ele poderá praticar.

A formatação de uma unidade-piloto (unidade que servirá de protótipo/modelo para que o franqueador aplique seu *know-how* e constate as falhas e erros de toda sua orientação/técnica) dentro do sistema *franchising* é um fator de garantia de sucesso do novo negócio do franqueado e, conseqüentemente, dele próprio.

LEITE (1991; p.102) afirma que a unidade-piloto do franqueador “funcionará, a seu custo e sob sua direta supervisão”. Uma vez implantada, “inicia-se uma fase de teste operacional do funcionamento do sistema como um todo”.

Um dos franqueadores procurou viabilizar a unidade-piloto para que seu empreendimento desse certo, para não acontecer o mesmo erro de outras franquias (unidades).

Durante meses ou até alguns anos, dependendo do grau de complexidade das atividades da empresa, a unidade-piloto terá a finalidade de aperfeiçoar todo o sistema, os produtos e/ou serviços a serem oferecidos. Observará o atendimento ao público, suprimentos, controles, sistemas de informatização, analisando se todas as outras atividades estão sendo executadas adequadamente de acordo com os manuais de operacionalização.

## **6 Relações de trabalho: franqueador e franqueado**

Num sistema como o *franchising*, o franqueador deve estar, permanentemente, atento e empenhado para avaliar quanto cada franqueado é importante para sua rede. Para isto, requer que o franqueado seja uma pessoa aberta, cooperativa e, ao mesmo tempo, disciplinada, a fim de aceitar e garantir as regras da parceria, assegurando o bom desempenho do todo. Em artigo do Jornal O Globo, de fev./97, Luiz Felizardo Barroso, consultor da Internacional Franchise Masters (IFM), diz que “a relação existente entre franqueador e franqueado é de trato continuado. Apesar disto, é claro que uma má escolha de um franqueado por seu franqueador vai colocar por terra toda a possibilidade de um bom relacionamento futuro”. É importante que o franqueador cative e conquiste, cada vez em maior número, bons franqueados em potencial, garantindo uma expansão com mais segurança.

Através das empresas franqueadoras entrevistadas, pode-se notar que as premissas básicas são a confiança e a simpatia que deve existir entre as duas partes. Um franqueador afirmou que, “a princípio, não é só uma confiança, mas uma parceria com um relacionamento mais íntimo na questão profissional (...). O convívio com seres humanos não é nada fácil”. O franqueador deve ficar atento, também, aos possíveis e prováveis imprevistos. Outro franqueador disse que o franqueado tem que “vestir a camisa do negócio”, isto é, entrar e assumir o negócio “de corpo e alma”. Tem que estar disposto a trabalhar, se dedicar e estar a frente da franquia.

Artur Nemer, membro da Diretoria da ABF/Rio, apud FOSTER (1995; p.VI), comenta que, “embora o sentimento que prevalece numa rede de franquias deve ser o de cooperação e parceria, alguns franqueados se acham sócios virtuais do franqueador, por ostentar sua marca e desfrutar de seu apoio consistente, enquanto que outros se sentem como empregados, por ter que acatar determinações de franqueadores, por sua vez excessivamente centralizadores e autoritários”.

É preciso, portanto, que haja uma convivência harmônica entre o franqueador e o franqueado. É necessário que se cumpra os compromissos assumidos (o pagamento de *royalties* mensalmente, por exemplo). Em contrapartida, o franqueador deve se responsabilizar pela prestação de seus serviços e dar uma contínua manutenção à rede.

## **7 Custos relevantes do franqueador**

Uma empresa que se preocupa com a qualidade, o planejamento e a implantação de um sistema *franchising*, consumirá recursos bastante elevados.

Preliminarmente, o franqueador buscará uma equipe de consultoria para iniciar corretamente um empreendimento. A contratação desta, servirá para melhor orientá-lo na

obtenção de seus objetivos empresariais. Verificará se seu produto e/ou serviço possui uma viabilidade no mercado em que atua. Em seguida, formatará seu negócio, o que exigirá duas providências: instalar uma unidade-piloto (será testado e apresentado o negócio aos interessados e que servirá para treinamento da rede) e a elaboração de manuais de instrução (procedimentos de instalação, operacionais, administrativos etc.). LEITE (1991; p.49) diz que “os custos de formatação de um Sistema de Franquia moderno, são consideráveis na razão direta da qualidade dos sistemas, métodos e procedimentos adotados”.

Um franqueador profissional e bem estruturado irá se preocupar, também, com o estabelecimento de sua marca. Deve criar uma marca forte e distinta para que possa identificar seus produtos e/ou serviços claramente. É conveniente que faça um estudo para verificar se a imagem transmitida é a que, realmente, deseja projetar. Para isso, é essencial que o empreendedor conte com uma equipe de assessoria de profissionais altamente competentes. Depois, é preciso proteger sua marca, registrando-a no INPI.

CHERTO (1988; p.88) afirma que “fazer uma marca, tornando-a aceita, reconhecida e respeitada pelos consumidores, é tarefa que requer muito trabalho e grandes investimentos e, portanto, a marca é, especialmente em *franchising*, ativo de mais alto valor, a ser preservado a todo custo”.

Os custos do franqueador com os outros franqueados, pelo apoio/assistência necessário à implantação da franquia, têm por base de rateio os custos de sua unidade-piloto. Esses custos precisam ser rigorosamente identificados e processados pelo franqueador, sejam eles de instalação, treinamento, manuais, assessoria, supervisão, *marketing* etc.

É na unidade-piloto que o empreendedor irá aprimorar todo seu *know-how*. De acordo com MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.24), “se o *know-how* do franqueador for realmente testado, ele pode chegar a convencer verdadeiros profissionais de que será vantajoso pagar uma taxa de entrada e *royalties* em troca de lucros superiores, apesar dos investimentos suplementares a favor do franqueador”. Nessa fase de análise da unidade-piloto, o franqueador deve aproveitar para calcular o custo da prestação de serviços assumidos para garantir com eficácia sua rede de franquias (treinamento inicial, assistência/apoio permanente, supervisão, manutenção, ajuda comercial e publicitária).

Além disso, o franqueador terá um custo elevado no momento em que for recrutar seus franqueados. Busca-se, muitas vezes, “especialistas” que têm a função de encontrar os franqueados. Entretanto, é preciso estar atento, pois os interesses do “especialista” diferem em relação aos do franqueador: este tem por objetivos recrutamentos qualitativos, enquanto que aqueles, quantitativos (o recrutamento do maior número possível de franqueados, a fim de obter o máximo de remuneração). MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.110) ressaltam, ainda, que “dessa forma é que, infelizmente, numerosas redes de franquia foram edificadas e seus franqueadores, agora, encontram-se à frente de uma cadeia totalmente inadaptada a seus objetivos e à sua imagem”. As únicas saídas, então, são as suspensões ou quebras de contratos.

Como se pode notar, muitas vezes, o processo de recrutar, selecionar, treinar e orientar os franqueados para o franqueador custa mais caro do que o valor referente a taxa inicial recebida da rede de franquias, bem como, os *royalties* e as taxas de publicidade. Treinar um franqueado para um negócio é uma coisa, mas continuar a apoiar e motivar o franqueado de forma constante é bem diferente.

Vale ressaltar que, sem uma avaliação do ponto, uma pesquisa e um desenvolvimento de novos produtos, serviços e procedimentos, uma operação de *franchising* não se mantém. O franqueador que quer crescer deve se preocupar com a localização de suas unidades, a pesquisa e expansão de toda sua rede.

“Contudo, um mínimo de disciplina e uniformidade precisa ser mantido, sob pena de colocar em risco toda a rede”, afirma CHERTO e HAYES (1996; p.39). Quanto maior for

a rede de unidades franqueadas, maior será a necessidade de supervisão e manutenção dos sistemas de controles das franquias.

### **8 A remuneração dos franqueados cobre os custos do franqueador?**

Um grande desafio enfrentado pelos dirigentes das redes de franquia é a dificuldade de tentar convencer seus franqueados a pagar a taxa inicial e *royalties*. Grande parte se questiona sobre sua real utilidade, outros deixam de cobrá-las, pondo em risco o diferencial de seu negócio e, até mesmo, a sobrevivência de sua empresa a longo prazo.

Os franqueadores têm a função de definir um percentual ou um valor monetário a ser cobrado de seus franqueados. Para isto é necessário definir o conjunto de características que deverão ser remuneradas através dessas taxas. Devem visualizar um parâmetro, de modo a cobrar de sua rede (franqueados) um valor capaz de financiar os investimentos indispensáveis a todo desenvolvimento da franquia, sem que, para isso, tenha um prejuízo do negócio de ambos os lados.

De acordo com BERNARD (1993; p.20), “a transferência de um fluxo de receita do franqueado ao franqueador, pode tomar a forma de uma taxa inicial, (...) e /ou um pagamento contínuo de *royalties* (...) acompanhado de taxas de contribuição para publicidade, taxas sobre gastos com treinamento, utilização de equipamentos, e outras que o franqueador determinar”.

A taxa inicial é composta por dois elementos distintos: a cessão do direito ao uso da marca e à exclusividade territorial e a participação dos franqueados nos custos de transferência de *know-how*. Este último engloba os custos de formação e treinamento operacional e administrativo; as normas e procedimentos descritos nos manuais; os estudos de instalação (incluindo a análise ou seleção do ponto comercial e o projeto arquitetônico); a assistência técnica no preparo, divulgação e na própria abertura do estabelecimento do franqueado. A taxa inicial se diferencia dos *royalties*, pelo fato destes serem pagos após o início das atividades correntes e de modo regular e contínuo. São pagos em contrapartida pela prestação de serviços (assistências contínuas e informações regulares).

A questão básica consiste em verificar se a taxa inicial e os *royalties* propostos pelo franqueador são proporcionais aos apoios oferecidos à rede, ou seja, se cobrem os custos do franqueador.

CHERTO e HAYES (1996; p.29) ressaltam que “a perda temporária que sofrem, o prejuízo que bancam durante algum tempo, representa um investimento futuro” para o franqueador. As taxas que remuneram o franqueador representam um suporte contínuo para o franqueado, desde a fase pré-operacional (antes da inauguração) até a pós-operacional (depois da inauguração).

A taxa inicial - aquela que o franqueado paga pelo direito de uso da marca e acesso ao *know-how* repassado através de treinamentos - varia de franquia para franquia. Nos casos analisados, numa empresa franqueadora este valor era de R\$ 8.000,00, na outra de R\$ 2.000,00 e na terceira de R\$ 4.000,00.

A taxa de *royalties* (percentual mensal) sobre o faturamento bruto, também, é variável. Uma empresa estipulou em 4%, outra em 6%, com exceção de um franqueador que não cobrava esta taxa. Esta taxa remunera o apoio contínuo do franqueador ao franqueado.

A taxa de propaganda é representada por um percentual mensal cobrado sobre o faturamento bruto do franqueado para financiar as campanhas de publicidade, propaganda, promoção oferecida ao público consumidor. De acordo com as entrevistas a taxa de propaganda é utilizada para custeio de um fundo cooperativo de propaganda e publicidade da rede. Numa empresa entrevistada a taxa estipulada foi de 1% , noutra de 2% ao mês sobre o faturamento bruto, mas não foi adotada pelo terceiro franqueador. Um franqueador disse que, no primeiro ano de franquia, o franqueado só precisa comprovar o gasto realizado no

local/região. Os franqueadores procuram manter sempre a imagem de seus produtos/serviços oferecidos no mercado, respeitando sua originalidade.

Nas entrevistas, um franqueador disse que sua empresa busca um ponto de equilíbrio (o volume de vendas deve cobrir os custos fixos e variáveis totais, ou seja, a empresa trabalha sem lucros) até atingir o número de 5 (cinco) franquias/lojas, previsto para o final de 1998. “Hoje, não estamos tendo lucro diretamente com os *royalties* das franquias”. Porém, conseguem cobrir os custos de supervisão, manutenção, dos profissionais especializados necessários para assegurar os demais controles requeridos para a franquia. Os demais franqueadores entrevistados afirmaram que, por enquanto, os *royalties* não cobrem seus custos.

Para ilustrar, CHERTO (1988; p.155) revela no “case” McDonald’s, que o valor de *royalties* recebido pela empresa no final de 1987, de suas mais de 7.200 lojas, 12% referente a pequenos serviços, orientação e assistência técnica, 4% para fins de publicidade e uma taxa inicial de US\$ 22.000,00 “mal dão para cobrir os custos dos programas de treinamento e aperfeiçoamento e dos serviços de orientação e assistência que a empresa presta continuamente a seus franchisees (franqueados)”. Porém, o principal segredo do sucesso da marca está na capacidade de observarem os severos padrões de qualidade, ligeireza e limpeza estabelecidos. Isto aliada a uma completa supervisão e monitoramento das atividades de todos e de cada franqueado e fornecedor. Além disso, é necessário que a empresa invista em fortes campanhas publicitárias, para divulgar e fixar sua marca, imagem e produtos.

Assim, pagar um percentual ao franqueador faz sentido. Pois, administrar uma empresa franqueadora implica em gastos pesados e, para isso, necessita de recursos financeiros. Por sua vez, os franqueados arcam com os custos financeiros (direitos de entrada e *royalties*, ao longo da operacionalização e em função do volume de negócios gerado) esperando, em contrapartida, um acompanhamento contínuo por parte do franqueador. A partir daí se permitirá a exigência de *royalties* compatíveis com seus esforços e, conseqüentemente, estará em condições de beneficiar-se com retornos satisfatórios para assegurar seu empreendimento.

Na realidade, a cada instante o franqueador precisa refazer o poder de atração sobre seus parceiros, pois se não estiverem satisfeitos, poderá surgir um questionamento frente aos compromissos assumidos no contrato de franquia.

## **9 Tempo de retorno do investimento**

Uma franquia de qualidade é uma operação que requer investimentos de ambas as partes: do franqueado para elaborá-la e, do franqueador, para ter acesso a ela.

O franqueador somente poderá estimar o tempo de retorno do capital investido após planejar os custos de cada fase do projeto. É na fase de total implantação da franquia que o franqueador começará a ter o primeiro retorno financeiro, através dos *royalties* pagos pelos franqueados.

Um franqueador estruturado adequadamente saberá que seus franqueados (os bem-sucedidos) fazem questão de pagar os *royalties* periodicamente, garantindo, assim, o retorno de seu investimento e do lucro. O retorno inicial do investimento, segundo MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.97) “permite ao franqueador recuperar uma parte de seus custos: recrutamento de franqueados, treinamentos, concepção prática do sistema”.

Infere-se pelas entrevistas, que há uma previsão de prazos de retorno bem diferentes entre os franqueadores. Até porque cada franquia é diferente de outra, além de ter uma forte influência do setor em que atuam.

Um dos entrevistados espera obter o retorno na proporção em que for atingindo o número de 5 unidades franqueadas. Segundo ele, no momento, só não é rentável financeiramente porque a empresa adaptou uma estrutura para oferecer apoio a todas essas

franquias, cujos gastos uma só não cobre. “Quando o conjunto das 5 lojas estiverem formatadas, nós vamos ter o retorno. A consultoria buscada para formatação do negócio não foi nada barata (...), foi quase o custo de uma loja que poderíamos ter inaugurado. Então, este é um investimento com retorno de longo prazo, no qual o custo somente será diluído nessas 5 franquias. Portanto, este é um investimento de longo prazo”. Outro franqueador, afirma que o retorno do investimento é dependente do crescimento de sua rede. Ele acredita que 2 a 5 anos é um retorno compatível ao modelo econômico vivido hoje. O terceiro entrevistado, disse que prevê o retorno de seu capital investido em torno de 14 meses (1 ano e 2 meses).

## 10 Percepção das tendências

Às margens do século XXI, o sistema econômico e suas estruturas vêm evoluindo bastante. Milhares de pessoas pensam a cada dia em abrir um negócio próprio, ser o dono de sua própria empresa, de uma loja ou de um restaurante. É o ensejo de ter a liberdade, de seguir seu próprio futuro.

Nos países em desenvolvimento, a produção e venda de produtos e/ou serviços tendem a crescer. As pequenas e médias empresas, em busca de novas expansões, visam aproveitar essas oportunidades.

Atualmente, de acordo com Fábio Guimarães, Presidente da ABF/SP (1997), em artigo do catálogo oficial da Feira ABF Franchising Show’97, “na nova ordem mundial, a opção pelo *franchising* tem representado um caminho certo para profissionais, investidores, empresários etc. O segmento tem se estruturado para que as operações, nos mais diversos setores, sigam estratégias, processos e sistemas que ganharam maior competitividade”.

Comentando, também, sobre a feira ABF Franchising Show’97, Maria Cláudia Guazzelli, Diretora da Guazzelli Associados, acha que “atualmente, passada a fase de explosão de crescimento do mercado *franchising*, percebeu-se nitidamente que o segmento atravessa um momento de profissionalização”.

Segundo a análise do economista Luís Paulo Rosenberg, sócio-diretor da Rosenberg & Associados, apud KATZUMATA (1997; p.03) “as condições econômicas no Brasil e no mundo apresentam o cenário propício para uma expansão do setor de *franchising* no país”. Até o ano 2000, ele avalia que, “o segmento deverá apresentar um crescimento de, no mínimo, o dobro do que foi registrado nos últimos três anos”.

Em visita à feira ABF - Franchising Show’97, realizada, no início do mês de junho/97, em São Paulo, bem como a participação em um seminário promovido pela ABF/RIO em janeiro/97, constatou-se que o *franchising* no Brasil vive uma fase de amadurecimento do mercado tanto nacional quanto internacional, caminhando para a globalização das marcas.

Hoje, se tem dados, conforme um artigo de Fátima Lourenço, da Revista Franchising de junho/97, que no Brasil existem franquias de 14 diferentes setores, onde operam 732 franqueadores. “Se, para alguns, esse número pode alertar a uma eventual saturação de mercado, para as redes franqueadoras parece reforçar a disposição de continuar a crescer, a despeito das dificuldades enfrentadas nos últimos anos”. Além disso, refere que, ainda, possuem planos que indicam a intenção de abrir, até dezembro, mais 293 unidades.

Portanto, é imprescindível que o sistema seja reestruturado: investindo em novas tecnologias, *marketings*, treinamentos, estrutura comercial e, principalmente, aperfeiçoamento do relacionamento entre os franqueados e franqueadores. O franqueador tem que estar atento na formatação do negócio, adequando-o à realidade econômica. Faz-se necessário definir e identificar as referências e os padrões (técnicos, comerciais, administrativos etc.) que o caracterizam, possibilitando sua reprodução por terceiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a relativa estabilidade econômica brasileira, provocada pelo Plano Real, a globalização dos sistemas, as crescentes privatizações internas e a expansão de pequenos e médios empreendimentos, em todo o país, surge a possibilidade do desenvolvimento de novos sistemas econômicos: é o caso do Sistema *Franchising*.

O Sistema *Franchising* é um processo dinâmico, que possibilita a implantação de negócios, com suporte financeiro, administrativo, gerencial e comercial. Entretanto, o empreendedor, que pretende estabelecer ou adotar esse tipo de sistema, necessita, antes de mais nada, reestruturar seu negócio.

O franqueador deve buscar uma equipe de consultoria especializada para verificar a franqueabilidade do negócio. Nesta fase, enfrenta um grande desafio - o de formatar seu negócio e provar que sua marca, produto e/ou serviço é viável ao mercado. Para isso é recomendável a instalação de uma unidade-piloto, a fim de aprimorar seu *know-how*, testar suas estruturas e treinar seus futuros franqueados. É neste período que se estima os custos referentes à assistência/apoio necessários à implantação de uma franquia.

É imprescindível criar uma marca forte, que seja aceita pelo público consumidor; divulgar o negócio e recrutar bons franqueados; elaborar um plano orçamentário; levantar as fontes de recursos; estar atento à situação político-econômica do país; renovar processos e produtos; e manter assistência e supervisão aos franqueados.

A franquia ideal é aquela em que o franqueador oferece, a seus franqueados, todo o negócio e transmite uma assistência contínua, de forma eficaz. Para isso, necessita de muito estudo, dedicação, conhecimento, que vão além do sistema em si.

Então, surge a questão: Quanto custa tudo isso para o franqueador? Saber treinar; transferir sua experiência e competência; gerenciar um empreendimento; recrutar pessoal; desenvolver novos recursos e técnicas operacionais; estabelecer programas de *marketing* entre outros aspectos.

Afinal, é por essa razão que o franqueador cobra de seus franqueados a taxa inicial e *royalties* e, ainda, forma um fundo de propaganda. É com estes suprimentos que o franqueador procura recuperar o capital investido, o que é obrigado a fazer para desenvolver e aperfeiçoar, cada vez mais, sua operação de *franchising*.

A presente pesquisa revelou que, o *franchising* merece ser analisado com cuidado por todos os que estão ou pensam em aderir ao sistema. É preciso que haja um sentimento de confiança entre as partes interessadas, que cumpram os compromissos assumidos, que tenham responsabilidade, disciplina e um espírito empreendedor.

Vale, ainda, ressaltar que, o estudo realizado na região de Florianópolis, demonstra, primordialmente, que os projetos de franquia podem se tornar inviáveis devido à dificuldade de formatação do negócio, dos altos custos das consultorias técnicas, do campo de abrangência das empresas franqueadoras, que se limita, basicamente, à Região Sul, do desempenho do franqueado ter influência de medidas governamentais, em certos períodos, tais como a oscilação das alíquotas de importação e exportação etc.

Contudo, verificou-se que o sistema concede ao franqueador um crescimento rápido e diversificado de uma marca, produto e/ou serviço. Mesmo que, para isso, tenha que incorrer em altos custos de investimentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, Luiz Felizardo. Não é fácil ser franqueado. **O Globo**. Caderno especial. São Paulo: fev. 1997.

- BERNARD, Daniel Alberto. Franchising estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33(4): 18-31, jul./ago. 1993.
- CARVALHO, Neócleides Costa. O franqueado é o maior culpado pelo fracasso de uma franquia. **Jornal do franchising**. São Paulo: Ed. Cherto, ano 3, nº 15, jun.1997.
- CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- CHERTO, Marcelo Raposo, HAYES, John P. **Quem tem medo do franchising?:** porque vale a pena investir numa franquia. São Paulo: Ed. Cherto, 1996.
- CHERTO, Marcelo, RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CONFIANÇA nas franquias. **Pequenas empresas grandes negócios**. São Paulo: Ed. Globo, ano VI, nº 66, p.59-64, julho, 1994.
- FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: IBPI, 1995.
- GUZZELLI, Maria Claudia. Franchising vive a era do profissionalismo. **O estado de São Paulo: franquias e outros negócios. Catálogo oficial, ed. especial**. São Paulo: junho, 1997.
- GUIMARÃES, Fábio. Bem vindos ao grande evento do franchising: a ABF franchising show'97. **O estado de São Paulo: franquias e outros negócios. Catálogo oficial, ed. especial**. São Paulo: junho, 1997.
- KATZUMATA, Suzi. Franchising vive grande crescimento até o ano 2000. **ABF jornal**. Ed. especial. São Paulo: ABF, nº 42, 1997.
- LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOURENÇO, Fátima. O eterno charme da moda jovem. **Revista do franchising**. São Paulo: Ed. Globo, ano 4, nº 22, p. 70-76, 1997.
- MENDEZ, Max de, LEHNISCH, Jean-Pierre. **Como fazer da franquia um bom negócio**. São Paulo: Nobel, 1991.
- RIZZO, Silvia, Bourdot, CURY, Margarida. **Guia de oportunidades em franchising**. São Paulo: Ed. Franchising, 1995.