

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ANÁLISE DO CUSTO DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR :
ESTUDO DE MULTICASOS**

ANA LÚCIA DE ARAÚJO LIMA

FLORIANÓPOLIS/SC

JUNHO/1997

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ANÁLISE DO CUSTO DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR :
ESTUDO DE MULTICASOS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

ACADÊMICA: ANA LÚCIA DE ARAÚJO LIMA
ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. ILSE MARIA BEUREN

FLORIANÓPOLIS/SC

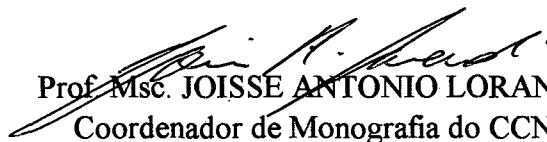
JUNHO/1997

ANÁLISE DO CUSTO DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR : ESTUDO DE MULTICASOS

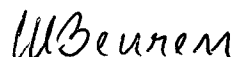
Autora: Acadêmica Ana Lúcia de Araújo Lima.

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 10,0, atribuída pela banca examinadora integrada pelos professores abaixo nominados.

Florianópolis, 1º de julho de 1997.


Prof. Msc. JOISSE ANTONIO LORANDI
Coordenador de Monografia do CCN

Professores que compuseram a banca examinadora:


Presidente Prof^a. Dr.^a ILSE MARIA BEUREN


Membro Prof. Msc. GUILHERME JULIO DA SILVA


Membro Prof. RAINOLDO UESSLER

AGRADECIMENTOS

A Deus, que a todos assiste e mantém pela sua energia vivificadora e criativa.

Aos meus pais, Léa e Oscir, por toda educação, amor, confiança e apoio. E que, apesar da distância, estiveram sempre presentes na minha caminhada.

Aos meus familiares, principalmente, às manas Luciana e Luana, pela paciência e amor dedicados nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Ilse Maria Beuren pela disciplina, interesse e colaboração auferidos para que este sonho se tornasse realidade.

Aos meus amigos Cláudia, Myrla, Luiz Augusto, Klécio Winício, Alder e Mílcia, por terem transmitido todo apoio necessário.

Aos meus primos Líliam, Thais, Fabíola e Ivan, pela colaboração e incentivo demonstrado.

Aos meus colegas de classe, em especial, à Deise, Gislei e Juliana, por terem me acompanhado em mais uma jornada.

Aos tios Mauricila, Antenor, Zaira e Ramis, pelo carinho dedicados para o desenvolvimento da minha monografia.

Aos franqueadores Sr. Marcelo de Luca Dias (da Ind. e Com. Batata Inglesa Ltda.), Sr. Gert Schinke (da Central de Caronas - Int. de Viag. Part. Ltda.) e Sr. Alfredo Kleper Chaves Laros (da Vimex Com. Intern. Ltda.), pela entrevista, depoimento das experiências vividas por eles na implantação do sistema *franchising* em suas operações.

Aos professores e funcionários do Departamento de Ciências Contábeis e às pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

*“É o entusiasmo que faz o poeta, o sábio, o guerreiro; é o entusiasmo que faz o
homem-idéias diferente do homem-máquina”*

- José de Alencar -

RESUMO

O objetivo desta monografia consistiu na análise dos custos da franquia para o franqueador. Entretanto, antes de tratar do aspecto custos, optou-se por uma abordagem mais ampla. Por ser uma prática, relativamente, nova em nosso país, naturalmente, suscita muitos questionamentos, daí o tratamento mais amplo e detalhado no desenvolvimento do tema. Neste sentido, inicialmente, foram apresentadas as considerações iniciais, definição do problema, objetivos e organização do estudo.

Na seqüência, foi contemplada a revisão bibliográfica, que explora os seguintes aspectos: o sistema *franchising* como um todo, o *franchising* no mundo e no Brasil, os tipos e estágios de desenvolvimento de uma franquia, as partes interessadas (franqueador e franqueados), vantagens e desvantagens vistas no sistema, critérios para análise, e os custos do franqueador no processo de franquia.

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, representantes de cada um dos setores da atividade comercial da região de Florianópolis.

O quarto capítulo do estudo constitui-se da análise dos dados. Neste sentido, são apresentadas as três empresas franqueadoras: a Ind. e Com. Batata Inglesa Ltda., a Central de Caronas - Inter. de Viagens Part. Ltda. e a Vimex Com. Intern. Ltda. Em seguida são analisadas as variáveis pesquisadas em cada uma das empresas.

O enfoque principal da pesquisa, que consiste na identificação de custos é 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, há de se ressaltar a importância que se deve dar aos custos na reestruturação da empresa franqueadora, para a implantação desse tipo de negócio.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	9
CAPÍTULO I.....	10
1 - INTRODUÇÃO.....	10
1.1 - Considerações iniciais.....	10
1.2 - Problema.....	11
1.3 - Objetivos.....	12
1.4 - Organização do estudo.....	13
CAPÍTULO II.....	14
2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1 - O sistema franchising.....	14
2.2 - O franchising no mundo e no Brasil.....	18
2.3 - Tipos e estágios de desenvolvimento da franquia.....	20
2.4 - Franqueador e franqueado.....	21
2.5 - Vantagens e desvantagens do sistema.....	22
2.6 - Critérios para análise da franquia.....	24
2.7 - Custos do franqueador no processo da franquia.....	27
CAPÍTULO III.....	30
3 - METODOLOGIA.....	30
3.1 - Universo da pesquisa e amostra.....	31
3.2 - Instrumento de pesquisa.....	31
3.3 - Coleta de dados.....	32
3.4 - Variáveis da pesquisa.....	33
3.5 - Limitações da pesquisa.....	34
CAPÍTULO IV.....	35
4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
4.1 - Apresentação das empresas - estudos de multicaseos.....	35

4.2 - Opção pelo sistema franchising.....	36
4.3 - Vantagens e desafios percebidos pelo franqueador	37
4.4 - Procedimentos adotados para ingressar no sistema	38
4.5 - Ex-franqueados: pontos relevantes de sua desistência.....	41
4.6 - Assistência oferecida aos franqueados pelo franqueador	41
4.7 - Relações de trabalho: franqueador e franqueado.....	46
4.8 - Custos relevantes do franqueador.....	47
4.9 - A remuneração dos franqueados cobre os custos do franqueador?.....	49
4.10 - Tempo de retorno do investimento.....	52
4.11 - Percepção das tendências	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	55
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	61

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Definições de franchising citadas por Cherto.....	16
QUADRO 2 - Vantagens do Sistema Franchising segundo Cherto.....	23
QUADRO 3 - Desvantagens do Sistema Franchising segundo Cherto.....	24
QUADRO 4 - Critérios para análise do Sistema Franchising de acordo com Seifriz.....	25
QUADRO 5 - Abordagens legais de uma franquía segundo Seifriz.....	26

CAPÍTULO I

1 - INTRODUÇÃO

Neste trabalho, primeiramente, serão feitas algumas considerações iniciais, a fim de justificar a presente pesquisa. Em seguida, serão definidos o problema do estudo e seus objetivos. Após isso, será apresentada a organização do estudo.

1.1 - Considerações iniciais

O Brasil passa por um momento histórico, em que a privatização da estatais conduzirá o Governo e a iniciativa privada a dispensarem profissionais no mercado de trabalho. Certamente, essas pessoas buscarão novas oportunidades.

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”.

Porém, se de um lado essa metodologia pode apresentar as vantagens de uma franquia, de outro, ela poderá esconder aptidões indispensáveis no que concerne a conhecimentos mínimos e a necessidade de disponibilidades financeiras.

Desse modo, 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.

1.2 - Problema

Com a globalização da economia, a complexidade e a modernização dos circuitos econômicos requerem uma especialização nas atividades das empresas. Em decorrência, também os serviços tendem a crescer com o surgimento de *know-hows* bastante especializados. Por exemplo, no quadro de expansão do sistema de distribuição, a franquia surge como um fator de resistência a essa grande pressão dos circuitos de distribuição.

Entretanto, atualmente, o contexto econômico é caracterizado pelo rápido descarte de produtos e serviços oferecidos no mercado. Isso exige meios econômicos significativos para uma difusão ágil e em massa dos produtos antes que se tornem obsoletos.

Daí, desenvolver-se por meio da franquia é uma opção importante para as empresas. Esta alternativa implica na criação de mais trabalho (emprego) e novos investimentos.

Para o franqueador - a pessoa que detém a marca da rede, produto ou serviço a ser oferecido - impõem-se alguns cuidados que vão desde o conhecimento do mercado à experiência no ramo de negócios.

Vale lembrar que, embora haja uma expectativa de estabilização da economia com o Plano Real, abrir um negócio sempre envolve um risco. É preciso, portanto, ter cuidado para se estruturar adequadamente; definir normas, direitos e obrigações nas relações com os franqueados; identificar os custos; dentre outros.

Em síntese, o empresário precisa analisar cuidadosamente o ramo do negócio e a estrutura da empresa, tendo que resolver primeiro os problemas internos para, então, analisar a possibilidade da franquia.

O franqueador deve, pois, identificar e planejar todos os passos necessários no pré e pós projeto para, assim, ter condições de assegurar o futuro do novo empreendimento e de estimar o tempo de retorno do capital que será investido.

Contudo, identificar os custos implícitos e explícitos que o franqueador irá assumir é um problema básico no processo de franquia.

1.3 - Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho consiste na análise do custo da franquia para franqueadores, através de estudo de multicasos.

Em se tratando dos objetivos específicos, pretende-se:

- Definir o termo *Franchising*;
- Apresentar a evolução histórica do Sistema *Franchising*;
- Verificar os tipos e estágios de desenvolvimento do *Franchising*;
- Exibir o papel do franqueador e do franqueado;
- Apontar as vantagens e desvantagens do *Franchising*;
- Demonstrar os critérios para análise da franquia; e
- Identificar os custos do franqueador no processo da franquia.

1.4 - Organização do estudo

O presente estudo foi estruturado em quatro capítulos, a fim de facilitar a compreensão do mesmo.

No primeiro capítulo, são abordadas algumas considerações iniciais, referentes a presente pesquisa. Em seguida, caracteriza-se o problema. Por fim, são apresentadas os objetivos e a organização do estudo.

O segundo capítulo, contemplará a pesquisa bibliográfica, a qual será dividida em sete partes. Na primeira, será apresentado o sistema *franchising* como um todo. Na segunda, será exibido o *franchising* no mundo e no Brasil. Prosseguindo, serão enfocados os tipos e estágios de desenvolvimento do *franchising*. Em seguida, far-se-á considerações relativas ao franqueador e franqueado. Após, focar-se-á as vantagens e desvantagens do sistema. Na sexta parte, serão apresentados os critérios para análise da franquia. Por fim, abordar-se-á os custos do franqueador num processo de franquia.

O terceiro capítulo, irá focar a metodologia que será aplicada para a elaboração do presente estudo, onde serão definidos o universo da pesquisa, amostra, instrumento de pesquisa, coleta de dados, variáveis e as limitações do estudo.

No quarto capítulo, far-se-á a apresentação das empresas franqueadoras que serão entrevistadas e a análise das variáveis que serão pesquisadas.

Por fim, serão apresentadas as considerações finais do presente trabalho, bem como as recomendações para a realização de posteriores estudos referentes ao tema *franchising*.

CAPÍTULO II

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para uma melhor compreensão do presente estudo, a revisão bibliográfica será dividida em 7 (sete) partes. Inicialmente será definido o sistema *franchising* como um todo. Na segunda parte, contemplar-se-á a evolução do *franchising* no mundo e no Brasil. Em seguida, serão enfocados os tipos e estágios de desenvolvimento do *franchising*. Após, far-se-á considerações sobre o franqueador e franqueado. Prosseguindo, serão apresentadas as vantagens e desvantagens do sistema. Na sexta parte, serão evidenciados os critérios para análise da franquia. Por fim, serão abordados os custos do franqueador num processo de franquia.

2.1 - 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 deste 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 franquias para designar a tipologia adotada como um sistema de distribuição avançado”.

GUETTA, em seminário realizado sobre o tema em foco, promovido pela ABF/Rio (1997), apresentou o seguinte:

“- **FRANCHISING**: sistema empresarial que integra a operação do negócio ao marketing e à distribuição de bens e serviços, pelo qual a empresa franqueadora cede à(s) franqueada(s) sua marca e metodologias operacionais, bem como diversas formas de apoio, mediante condições e pagamentos definidos contratualmente.

- **FRANQUIA (Franchise)**: é a cessão, ao franqueado do uso da marca e de sistemas operacionais desenvolvidos, registrados ou detidos pelo franqueador, caracterizando a própria relação entre franqueador e franqueado. Portanto, o contrato celebrado entre as partes é um contrato de franquias. O termo adotado pela lei brasileira é ‘Franquia Empresarial’. Refere-se também a uma unidade franqueada, isto é, uma unidade de negócios (lojas, escola, escritório etc.) operada por um franqueado. Desta forma pode se dizer que um franqueador tem 27 franquias e que um franqueado é dono de uma franquias.”

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.”

Algumas definições de *franchising*, citadas por CHERTO (1988; p.03), são apresentadas no QUADRO 1.

QUADRO 1 - Definições de franchising citadas por Cherto

DEFINIÇÕES	ENTIDADES
- uma forma de licenciamento, pela qual o proprietário ou titular (franchisor, ou franqueador) de um produto, serviço ou método obtém sua distribuição através de revendedores afiliados (franchisees, ou franqueados).	-United States Department of Commerce
- um método para comercialização de produtos ou serviços.	-Associação Internacional de Franchise
- uma forma de colaboração contínua para a distribuição de bens ou serviços entre um empresário (o franchisor ou franqueador) e um ou mais empresários (os franchisees ou franqueados), jurídica e economicamente independentes um do outro, os quais estipulam, através de um contrato, que: a) o franchisor (franqueador) concede ao franchisee (franqueado) a utilização de sua própria fórmula comercial, incluindo o direito de desfrutar de seu <i>know-how</i> (juntamente com as técnicas e conhecimentos necessários) e de seus sinais distintivos, 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 (franqueador), no interesse recíproco de ambos e do consumidor final, bem como a respeitar e cumprir as condições contratuais livremente estabelecidas.	-Associação Italiana de Franchising
- o arranjo de negócios no qual uma das partes (o franchisor, ou franqueador) permite à outra (o franchisee) o uso de uma marca ou segredo comercial, ou, ainda, a venda de produtos, de tal maneira que o franchisee (franqueado) possa operar seu próprio negócio, legalmente independente.	-Agência Escocesa de Desenvolvimento
- um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de um método, devidamente caracterizado por marca registrada, concede a outros comerciantes que se relacionem com o titular, por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado.	-Conselho de Desenvolvimento Comercial (CDC), do Ministério da Indústria e do Comércio do Brasil

FONTE: Adaptado de CHERTO, Marcelo Raposo. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988, p.03.

Como se vê, são inúmeras as definições de *franchising*. CHERTO (1988; p.04) também propõe seu próprio conceito, na intenção, segundo ele, de deixar suficientemente claro, para quem nada sabe, o que seja efetivamente *franchising*:

“é, nada mais, nada menos, do que um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de

um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou 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. É estabelecido pelo franchisor (franqueador) o modo pelo qual o franchisee (franqueado) deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sobre o controle, a supervisão e a orientação e com a assistência do franchisor (franqueador), a quem o franchisee (franqueado) pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração. O franchisee (franqueado) arca, ainda, com os custos e despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento”.

No estudo do tema em foco, percebe-se que às vezes os termos *franchising* e franquia têm sido usados indiscriminadamente como sinônimos, às vezes. Mas é possível inferir que esses termos têm significados distintos.

O *franchising* - de tradução desnecessária porque amplamente usado e já incorporado ao nosso idioma - refere-se ao sistema como um todo. É o método, a prática, a forma de comercializar produtos ou serviços. Já a franquia significa tanto 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.

Os autores pesquisados também opinam quanto à rápida disseminação do *franchising*, apontando-o, sobretudo, por suas características, como um sistema promissor. Neste sentido, ressalta LEITE (1994; p.13) que “o franchising vem sendo utilizado como mecanismo de aproveitamento de mão-de-obra e ajuste de economias centralizadas, em países cuja instabilidade sócio-político obrigou a privatização de empresas estatais ou nos casos em que crises econômicas exigiram enxugamento dos recursos humanos nos empreendimentos privados”.

Segundo SOUZA (1993; p.139), “a rápida disseminação do *franchising* é resultado deste raciocínio: transferência de parte do *know-how* da operação, alavancando o

crescimento e reproduzindo seu conceito com a vantagem da redução dos investimentos. Ao mesmo tempo, sendo as lojas operadas diretamente por seus proprietários (e não gerentes), assegura-se maior comprometimento e envolvimento com o negócio”.

FOSTER (1995; p.08) diz que *franchising* é um método de possuir um negócio em cooperação com os outros e, ainda, uma estratégia para o crescimento pessoal e financeiro, pois que “a franquia possibilita ao franqueador rápido acesso a novos mercados geográficos e a expansão das suas fontes de renda” considerando que a concessão aos franqueados lhe garante “o suprimento contínuo de capital de giro para expandir e desenvolver sua organização”.

2.2 - O franchising no mundo e no Brasil

O termo *franchising*, sabe-se, surgiu na França. Mas, a operacionalização do sistema deu-se, de fato, nos Estados Unidos. Segundo CHERTO (1988; p.10), “o *franchising* ... teve seu início ainda no século passado, nos Estados Unidos, antes mesmo da Guerra Civil Americana, ou mais precisamente, por volta de 1850, quando a Singer Sewing Machine Company, sediada em Stamford, Connecticut, resolveu outorgar uma série de franchises a comerciantes independentes.” Comenta, ainda, o autor, que em 1898 e 1899 foi a vez da General Motors e da Coca-Cola, respectivamente.

Em 1917, através da concessão de *franchises*, os supermercados Piggly Wiggly resolveram ampliar suas redes. Em seguida, em 1921 adotou o sistema, a Hertz Rent-a-Car e, em 1925, criou-se a primeira cadeia de *Franchises* na área de lanches e refeições - a A & W Root Beer. Seguiram-se companhias de petróleo, mais empresas no ramo de *fast-food* e outras, em diversos ramos.

Assim, a adoção do sistema foi se difundindo cada vez mais. Porém, a grande explosão se deu, na verdade, quando retornaram ao seu país os americanos, ex-combatentes da 2ª Guerra Mundial. Voltaram determinados a empreender negócios próprios, ainda que sem experiência empresarial e com poucos recursos financeiros. Para muitos, o *franchising* foi excelente descoberta. A partir de 1954, com a concessão de *franchises* McDonald's a terceiros, a novidade tomou grande impulso, espalhando-se pelo mundo inteiro.

Hoje, muitas empresas em países como o Japão, Itália, Austrália, Canadá, Inglaterra, dentre outros, já se utilizam do *franchising* e com grande sucesso. Porém, sem dúvida, os Estados Unidos é que mais tem avançado mantendo-se em ritmo acelerado de desenvolvimento.

No Brasil, comenta SCHUARTZ (1994; p.15), “em 1910, o baiano Artur de Almeida Santos já fazia bons negócios com a venda de sapatos populares muito conhecidos e comprados em grande quantidade. Tanto sucesso motivou o senhor Artur a levar a marca Stella a todo interior do estado, multiplicando negócio sem investir na instalação de novos pontos comerciais.”

Para CHERTO (1988; p.17), o *franchising*, no Brasil, “está dando os seus primeiros passos, apesar de haver entre nós alguns poucos franchisors (franqueadores) 100% brasileiros com mais de uma década de experiência na utilização desse método”. A maioria das empresas, no entanto, “está apenas começando a se interessar pelo assunto...”. Parece que ainda falta muito conhecimento do que o método representa e pode lhes proporcionar. Espera o autor que o *franchising* deslanche, de fato, em nosso país, pois tem amplas chances de sucesso, visto que inúmeras empresas já possuem perfil adequado para se tornarem franqueadores e há franqueados, em potencial, sonhando com o negócio próprio. Afinal, nada melhor que ser patrão de si mesmo. Hoje, vê-se que as previsões e entusiasmo do autor, naquela época (1988), prenunciavam a evolução do *franchising* no Brasil.

Para quem busca uma franquia também quer saber quais são suas regiões mais promissoras. Neste sentido, SCHUARTZ (1994; p.31) explicita “o que se pode dizer, com alguma segurança, é que no Brasil as franquias estão se expandindo. Em média, em torno de taxas que variam entre 10% e 30% ao ano: 30% no Nordeste, 25% no Sudeste, 15% no Sul e 10% no Norte e Centro Oeste. São apenas tendências do início dos anos 90 e não definem padrão de desenvolvimento nem escolhas.”

De acordo com SOUZA (1993; p.195), “os anos 80 marcaram o surgimento, consolidação ou explosão do *franchising* em diversos países do mundo. Em alguns deles, o sistema caracterizou-se pelo amadurecimento, no sentido de uma maior profissionalização; em outros, vivenciou uma rápida expansão, nem sempre acompanhada por um crescimento qualitativo. O fato é que, em diferentes gradações, a década de 1980 marcou a afirmação de *franchising* como algo mais que um interessante sistema de distribuição”.

Percebe-se, pois, que no Brasil, como pelo resto do mundo, o *Franchising* começou de forma rudimentar e ainda tem muito a crescer e se desenvolver. Ressalta-se, porém, que são bem animadoras as declarações de Artur Nemer, Diretor da Associação Brasileira de Franchising, apud FOSTER (1995; p. V), quando diz que o Brasil disputa, hoje, com a França, o posto de terceiro lugar no mercado mundial revelando, ainda, que em 1994 houve um crescimento no faturamento global das redes de Franchising de Formato de Negócios de mais de 90% em relação ao ano anterior. Essas declarações também confirmam o que já dissera SCHNEIDER et al. (1991; p.19), que o Brasil “deverá estar, em alguns anos, entre os primeiros colocados no *ranking* mundial por número de franquias”.

2.3 - Tipos e estágios de desenvolvimento da franquia

No seminário realizado pela ABF/RJ(1997), GUETTA aponta como sendo dois os tipos de *franchising*: o FPM (*franchising de produto e marca ou franchising tradicional*) e o FFN (*franchising de formato do negócio*).

O FPM - *franchising de produto e marca ou franchising tradicional* - refere-se à forma pioneira, em que o acordo consiste no comprometimento do franqueado em revender os produtos com a marca do franqueador, podendo ou não incluir algum tipo de apoio ou orientação ao franqueado, isto é, sem maiores exigências de padronização no funcionamento do negócio.

Por sua vez, o FFN - *franchising de formato de negócio* - surgido em 1954, com a McDonald's - aperfeiçoou e padronizou o FPM, evoluindo para um sistema integrado de operação do negócio, marketing e distribuição. Assim, além de licença para uso da marca e distribuição exclusiva dos produtos, o FFN preocupa-se com o formato do negócio, isto é, reproduz a forma completa e original em cada unidade franqueada, desde a parte física até a sua operacionalização.

Na opinião de SOUZA e NEMER (1993; p.188), “se maioria das franquias conhecidas hoje não se limita ao uso da marca e à distribuição do produto, deve-se reconhecer que muitas delas ainda não constituem o que se chamaria de um negócio formatado. Por essa razão, pode-se também classificar as franquias em gerações”.

Assim, de acordo com esses autores, caracterizam-se como de primeira geração as franquias que têm direito ao uso de marca e produtos fornecidos pelo franqueador mas, em que há ausência de orientação e apoio, treinamento, supervisão - equívalem ao *franchising* de produto e marca ou *franchising* tradicional. As de segunda geração - um estágio intermediário - contam, geralmente, com a exclusividade na revenda de produtos e com orientação, supervisão e apoio do franqueador. As de terceira geração correspondem ao *franchising* de formato de negócio - com alto grau de profissionalização e padronização do sistema incluindo a transferência, ao franqueado, da tecnologia necessária à implantação, operação, gerenciamento e planejamento da unidade franqueada.

A verdade é que, hoje, todos buscam o terceiro estágio, ou seja, a maturidade - porque é maior o grau de desenvolvimento e profissionalização. Um negócio formatado significa ter e oferecer maior garantia, melhor estrutura, mais e melhores serviços.

2.4 - Franqueador e franqueado

Franqueador e franqueados são os elementos básicos do *franchising*. Entre eles deve existir sempre um espírito de parceria. O espírito de equipe e um grande entusiasmo serão capazes de estabelecer confiança, trazendo consigo um dinamismo para a expansão da rede.

O franqueador, no entender de LEITE (1991; p.26), é “aquele que outorga, ou concede o direito de uso de sua marca a outrem”. Por sua vez, o franqueado “aquele que recebe a outorga, ou melhor dizendo, aquele que recebe a licença ou a concessão do direito de uso da marca”.

Para ANDRADE (1993; p.24), franqueador é “a pessoa jurídica que contrata a franquia de sua marca, de seus produtos e/ou serviços, de seu nome comercial ou título de um estabelecimento, oferecendo *know-how* administrativo, de gerenciamento, de *marketing*, publicidade, proporcionando para isso total assistência e exigindo o cumprimento integral e absoluto de normas preestabelecidas em contrato, já que detém um negócio vitorioso e quer expandi-lo sem inversão de recursos próprios”. O franqueado, “a pessoa física ou jurídica adquirente da franquia, nos moldes impostos pelo franqueador e

mediante o pagamento de uma taxa inicial, de despesas de instalação e de uma contribuição mensal, em percentual, adremente combinado, sobre o faturamento”.

RIZZO e CURY (1995; p.04) ressaltam que “o franqueador deverá transferir ao franqueado toda a sua experiência, prestando assessoria em todas as áreas e provendo treinamento e orientação permanente, para garantir a qualidade dos produtos ou serviços que levam a sua marca. Por outro lado, o franqueado deverá administrar o negócio, seguindo os padrões operacionais pré-definidos e transferidos pelo franqueador, mantendo assim a unidade da rede”.

Baseados no resultado de uma pesquisa, CHERTO e RIZZO (1994; p. XXXIII) afirmam que “... esse franqueado em potencial busca na franquia uma alternativa de ganhar dinheiro para formar patrimônio, por entender que, nesta época de recessão, quem vive de ‘salário’ dificilmente consegue fazê-lo (...). Hoje, o típico candidato a franqueado quer muito mais de seu franqueador; antes de mais nada, quer *parceria*. E serviços que lhe dêem condições reais de se tornar um empresário de sucesso, no novo ramo de atividade em que conseguir ingressar”.

O contrato de franquia, para MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.104), “é, na verdade, como num casamento, um contrato de confiança. Esta não pode ser obscurecida pelo segmento de que um ou outro está tirando partido e defendendo apenas interesses pessoais em detrimento da harmonia geral”.

O ponto relevante, quando se fala em franqueador e franqueados, é o nível de relacionamento que deve existir entre eles. A experiência, de ambas as partes, tem demonstrado o quanto importam compromisso, parceria, seriedade, confiança, retidão, ajuda mútua, ética, apenas para citar algumas características dessa relação.

2.5 - Vantagens e desvantagens do sistema

O *Franchising* apresenta-se como uma alternativa importante para a viabilização e expansão de pequenos negócios. Entretanto, ele apresenta vantagens e restrições quando de sua implementação.

Na visão de CHERTO (1988; p.47), as vantagens do *franchising* são as evidenciadas no QUADRO 2.

QUADRO 2 - Vantagens do Sistema Franchising segundo Cherto

FRANQUEADOR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapidez na expansão - a possibilidade de contar com capital e força de trabalho de cada franqueado facilita a ampliação de rede em ritmo mais veloz. 2. Cobertura mais eficiente de mercados distante da "matriz" - o empenho e envolvimento dos franqueados que detém o conhecimento específico de cada mercado a ser explorado é mais positivo e garantido que empresas administrando filiais à distância. 3. Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo - franqueados devem se sentir bem mais motivados que simples gerentes, pela sua própria condição de ser dono do próprio negócio e desejam mais que ninguém o sucesso. 4. Maior garantia de mercado para seus produtos/serviços - a exclusividade tanto de produtos/serviços a comercializar quanto do ambiente estimulam os franqueados que se empenham sempre mais na sua promoção. 5. Fortalecimento da marca - a franquia funciona como se fosse uma combinação entre "outdoor" e "showroom" que divulga a marca, cria um clima que desperta o interesse do consumidor - estimula o consumo, fortalece a imagem institucional dos produtos. 6. Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de venda de campo - a administração dos pontos de venda é dos franqueados. 7. Menos problemas de natureza trabalhista - o franqueado é judicialmente independente do franqueador, a responsabilidade com empregados, portanto, é do franqueado.
FRANQUEADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. A marca conhecida e boa reputação - o franqueado já inicia com um negócio conhecido. 2. "Conceito" mercadológico já testado e aprovado - se a franquia é séria (testada e aprovada) o risco é reduzido. 3. Facilidade na instalação da unidade e início da operação - o franqueado conta com o apoio - um bom franqueador presta orientação/assistência em tudo quanto seja necessário para instalar e iniciar o negócio. 4. Publicidade - campanhas promocionais e publicitárias são realizadas freqüentemente com efeito mais amplo e duradouros que qualquer outra isolada. 5. Redução de custos de instalação e operação - alguns franqueadores fazem uso de seu poder de compra para obter desconto junto a fornecedores, além de que experiência e apoio recebidos evitam erros. 6. Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas - constante investimento no desenvolvimento de novos produtos e técnicas. 7. <i>Feedback</i> - o contato direto e constante com toda a rede de franquia permite ao franqueador descobrir e corrigir falhas, favorecendo os franqueados.

FONTE: Adaptado de CHERTO, Marcelo Raposo. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988, p.47.

CHERTO (1988; p. 47), destaca ainda, as desvantagens do *franchising*, conforme demonstrado no QUADRO 3.

QUADRO 3 - Desvantagens do Sistema Franchising segundo Cherto

FRANQUEADOR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos - as relações entre franqueador e franqueados não são de patrão x empregado, mas de sócios. 2. Possibilidade de disputa com os franqueados - risco de os franqueados, com o passar do tempo, achar dispensável a dependência do franqueador. 3. Rentabilidade menor - quase sempre unidades operadas diretamente pelo franqueador geram para si lucratividade superior aos franchises da mesma marca. Contudo, adverte o autor, que com os franchises o risco financeiro é menor para o franqueador além de que o retorno de capital é extremamente bom na quase totalidade dos casos. 4. Retornos a prazos mais longos - optar pelo <i>franchising</i> significa investir alto para o franqueador com retorno a longo prazo, porém compensador.
FRANQUEADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poucas oportunidades para iniciativas individuais - o <i>franchising</i> requer padronização, daí, praticamente, não há margens para iniciativas individuais. 2. Pagamento ao franqueador - o compromisso com pagamento de taxa inicial ou <i>royalties</i> (periódico) ou ambos. 3. Limitação na venda do negócio - é comum que o contrato limite o direito do franqueado de transferir para quem quer que seja a franquia. 4. Limitações quanto a estoque, materiais e suprimentos - obrigação do franqueado de aquisição exclusiva através do franqueador.

FONTE: Adaptado de CHERTO, Marcelo Raposo. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988, p.47.

Como em qualquer empreendimento, há vantagens e desvantagens que atingem tanto o franqueador como o franqueado. Cabe aos empreendedores estruturarem-se, solidamente, para vencer os desafios, o que exige muito profissionalismo e dedicação.

2.6 - Critérios para análise da franquia

Não há receitas prontas para se obter sucesso em qualquer empreendimento. No entanto, a avaliação prévia das condições existentes e uma análise criteriosa ajudam na tomada de decisões.

O QUADRO 4 apresenta os principais critérios para a análise do sistema franchising, destacadas por SEIFRIZ.

QUADRO 4 - Critérios para análise do Sistema Franchising de acordo com Seifriz

CONHECENDO O FRANQUEADOR:
<ul style="list-style-type: none"> • verificar se oferece toda a estrutura de um negócio verdadeiramente formatado; • tempo de operação do sistema; • estágio de desenvolvimento (geração); • quando foi vendida a primeira unidade; • quantas unidades fecharam ou foram revendidas; • tratamento dispensado aos interessados em adquirir a franquia; • veracidade e qualidade das informações prestadas para os interessados; • imagem junto aos franqueados; • referências bancárias e comerciais.
CONHECENDO O FRANQUEADO:
<ul style="list-style-type: none"> • Através da listagem de unidades de franquia que o franqueador fornece, é importante entrevistar pelo menos dois franqueadores com menos de seis meses de operação e outros dois com mais de dois anos de operação. O contato deve ser franco e direto pois normalmente os franqueadores gostam de expor principalmente os pontos negativos do sistema.
CONHECENDO O MERCADO:
<ul style="list-style-type: none"> • períodos sazonais; • concorrências; • demanda atual; • modismos associados ao segmento; • controles governamentais; • perfil sócio-econômico do público-alvo (poder de compra).
CONHECENDO O NEGÓCIO:
<ul style="list-style-type: none"> • custos e nível de envolvimento; • taxa de retorno sobre o investimento; • possibilidade de expansão; • identificação dos interessados com o ramo do negócio.

FONTE: Adaptado de SEIFRIZ, Marco Antônio. **Franchising: aspectos básicos**. Florianópolis, SEBRAE, 1995, (apostila).

CHERTO (1988; p.52) fala de pré-requisitos para alcançar o sucesso e menciona pontos importantes de uma empresa ideal para o *franchising*, como segue:

- marcas “fortes”, com apelo junto ao público consumidor;
- produtos/serviços que respondam aos anseios do mercado consumidor;
- tecnologia de instalação/operação/comercialização no varejo é eficaz e pode ser transferida em relativamente pouco tempo com um mínimo de treinamento e supervisão mesmo a alguém que não seja do ramo;
- pontos para comercialização do produto/serviços podem ser mais ou menos padronizados;
- investimentos para a instalação e despesas como operação dos pontos de venda.

Considera-se relevante, ainda, incluir uma abordagem dos aspectos legais de uma franquia. Neste sentido, apresenta-se a seguir os apontados por SEIFRIZ, onde são exibidos no QUADRO 5.

QUADRO 5 - Abordagens legais de uma franquia segundo Seifriz

ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA ELABORAÇÃO DE UM CONTRATO DE FRANQUIA
<ul style="list-style-type: none"> • o franqueador deve deter a titularidade da marca; • concessão de licença de utilização da marca; • definição das normas que regerão o contrato; • definição da forma de contraprestação financeira por parte do franqueado pela exploração da marca (taxas iniciais, royalties, e taxa de propaganda); • definição de proteção territorial para exclusividade de venda.
LEGISLAÇÃO VIGENTE/FUNDAMENTOS JURÍDICOS
<ul style="list-style-type: none"> • lei 8.955, de 15/12/94, que dispõe sobre os contratos da franquia empresarial (ver ANEXO 2); • lei de caráter geral; • contrato (direito contratual); • o franchising era regulado anteriormente pelo 'Código de Autoregulamentação' da Associação Brasileira de Franchising ABF, que consistia apenas num código de ética baseado nas regras do Direito Nacional.
CONTRATO DE FRANQUIA - CUIDADOS
<ul style="list-style-type: none"> • deve ser formalizado por escrito, com assistência de um advogado; • importante verificar se a titularidade da marca não está sendo questionada junto ao INPI; • no Brasil, nunca um franqueador foi julgado pelo atos ou omissões de um franqueado (responsabilidade civil); • não existe contrato de franquia padrão; • cláusulas adicionais podem dispor sobre preços, propaganda e promoção, restrições quanto à revenda da franquia e condições de rescisão contratual.
TAXAS
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Taxa inicial</u> - também chamada de licença remunera a concessão do uso de uma marca comprovadamente aceita pelo mercado e os serviços preliminares do franqueador como repasse do know-how, análise do ponto, projetos de arquitetura, estrutura de atendimento, etc. • <u>Royalties</u> - remunera a assistência constante do franqueador para a rede de franquias relativa a apoio à inauguração, credenciamento de fornecedores, compras centralizadas, treinamento, consultoria de campo, desenvolvimento de novos produtos, etc. é colocado na forma de percentual sobre o faturamento mensal da unidade. • <u>Fundo de Propaganda Cooperativa</u> - remunera os serviços de propaganda e promoção através da formação de um fundo provisionado pelos franqueados, resultante de um percentual cobrado sobre o faturamento mensal. O fundo geralmente é administrado pelo franqueado em conjunto com o franqueador, mas já existem empresas especializadas na administração de fundo de propaganda para franquias.

FONTE: Adaptado de SEIFRIZ, Marco Antônio. **Franchising: aspectos básicos**. Florianópolis, SEBRAE, 1995, (apostila).

O empresário que decidir implantar o sistema *franchising* precisa estar convicto da viabilidade do empreendimento. Por isso, obrigatoriamente, deverá analisar toda sua potencialidade como franqueador, identificar as parcerias adequadas, conhecer o mercado em que vai atuar e, com certeza, a dimensão dos custos de seu investimento. É preciso estar atento a todos os detalhes. As dificuldades, os desafios, naturalmente, serão muitos, mas estar preparado para enfrentá-los e vencê-los pode ser um caminho para o sucesso.

2.7 - Custos do franqueador no processo da franquia

FLORENTINO (1993; p.01) afirma que “os empresários não podem prescindir de uma organização de custos como instrumento que determinará seus parâmetros de eficiência e rentabilidade”. Diz, também, que o desconhecimento do problema de custos, por parte desses empresários, é grave, “porque, despreparados como estão ficam a mercê da deturpação dos conceitos e sem armas para defender seus patrimônios e sua classe”.

Continuando, define custos como “a soma dos valores de bens e serviços consumidos e aplicados para obter um novo bem ou um novo serviço”.

Da mesma forma, CASHIN e POLIMENI (1982; p.17) dizem que, “custo é definido como os bens ou serviços despendidos para adquirir bens ou serviços”.

Segundo MARTINS (1990; p.23) o custo refere-se ao “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

O autor, também, classifica os custos em diretos, indiretos, fixos e variáveis. “Diretos e Indiretos dizem respeito ao relacionamento entre o custo e o produto: os primeiros são fácil, objetiva e diretamente apropriáveis ao produto feito, e os Indiretos precisam de esquemas especiais para a alocação, tais como bases de rateio, estimativas etc. Custos Fixos e Variáveis são uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o valor total do custo num período e o volume de produção. Fixos são os que num período têm seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, e Variáveis os que têm seu valor determinado em função dessa oscilação”.

No processo de franquia, as empresas enfrentam um grande problema que consiste em identificar e planejar os seus custos. Para LEITE (1991; p.134), “avaliar a disponibilidade financeira para arcar com os custos de desenvolvimento de produtos é essencial para levar a bom termo o seu projeto”.

LEITE (1991; p.48) também destaca os possíveis e eventuais incrementos de custo do franqueador, a saber:

“- O aumento do custo de supervisão cresce à medida que o franqueador necessitar manter estreito controle sobre as operações de seus franqueados. (...) Os custos de supervisão tendem a aumentar proporcionalmente ao crescimento da rede franqueada, à medida que o franqueador deseja manter o prestígio e a boa imagem de sua marca.

- Os custos de formatação de um Sistema de Franquia moderno, são consideráveis na razão direta da qualidade dos sistemas, métodos e procedimentos adotados. (...) Quanto maior a rede de unidades franqueadas, maior será a necessidade de manutenção dos sistemas de controle. (...) A atualização dos manuais será permanente, uma vez que não existem condições estáveis no Brasil, sob pena de se colocar em risco a eficácia do sistema de *franchising* se, porventura, deixar de ser executada. O mesmo se aplica à informatização da rede de franqueados cujos custos também aumentam proporcionalmente ao seu crescimento”.

CHERTO (1988; p.50) faz uma observação que, talvez, amenize a situação do aumento de custos mencionados, como segue:

“O *franchisor* (franqueado) que seja ético, sério e profissional desejará, certamente, realizar um bom trabalho no planejamento e desenvolvimento do seu ‘pacote’ de *franchising*, contratando bons profissionais, consultores e advogados, instalando uma ou mais ‘unidades-piloto’ e testando, o que, sem dúvida, implica investimentos e despesas que somente serão recuperadas depois que um certo número de *franchises* estiverem em operação. Contudo, não resta dúvida que cada centavo corretamente investido **antes**, produz uma economia de milhões **depois**”.

O empreendedor, muitas vezes, necessita de empresas especializadas no ramo de seu negócio para que sejam feitas pesquisas de mercado. Analisar a viabilidade do mesmo, determinar as diretrizes, os objetivos e metas a serem percorridas, são de fundamental importância.

Merecem reflexão, ainda, as considerações de MENDEZ e LEHNISCH (1991; p.120), a saber:

“ O retorno propriamente dito a favor do franqueador deve cobrir a assistência permanente que este oferece ao franqueado em diversos

setores: serviços administrativos e comerciais, eventuais pesquisas técnicas etc. Deve também cobrir as visitas e os controles periódicos que o franqueador realiza junto ao franqueado, tanto no sentido de assisti-lo como no de evitar que se deixe levar por falhas que possam obscurecer a harmonia e a coerência da rede. Tudo isso representa estruturas e deslocamentos custosos, os quais é preciso calcular judiciosamente”.

Assim, para que a empresa participe do mercado de *franchising*, é necessário planejar e controlar os seus custos, buscando, sempre mais, aperfeiçoar-se para atingir o estágio desejável, de desenvolvimento, ou seja, o *franchising* de formato de negócio.

Salienta FOSTER (1995; p.80) que, “se todos os obstáculos foram superados, e se o valor, o local, o tempo, a imagem e os benefícios psicológicos se casam com seus objetivos, necessidades, motivações e desejos, você já está a meio caminho do sucesso em *franchising*”. Independente do tipo de produto ou serviço a ser comercializado, o empreendedor que se utiliza do sistema *franchising*, inegavelmente, investe alto e o retorno, geralmente, se dá a prazos mais longos. Porém, a experiência de grandes investidores tem demonstrado que aqueles que apostam nesse sistema, planejam e se estruturam corretamente, não têm se arrependido. Esse planejar e se estruturar corretamente implica, sobretudo, prever e prevenir-se para arcar com os custos que o empreendimento vai exigir.

CAPÍTULO III

3 - METODOLOGIA

Uma monografia tem por objetivo a compreensão aproximativa e pessoal do assunto. São diversas as opiniões sobre o significado de monografia, encontradas em obras cujos autores tratam deste assunto.

Neste sentido, HÜHNE (1989; p.249) define monografia “como o estudo por escrito e bem delimitado (...). Trata-se de uma elaboração de um texto (uma redação) baseada numa pesquisa bibliográfica”. De uma forma mais complexa, Salomon apud MARCONI e LAKATOS (1990; p.204) mostra que uma monografia é o “tratamento escrito de um tema específico que resulte de interpretação científica com o escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência”.

A pesquisa bibliográfica é de fundamental importância em qualquer área de estudo. É por meio desta que se levanta dados sobre um tema e se oferece argumentações teóricas para um determinado problema, seguindo-se um método.

O filósofo Antenor Nascentes apud GALLIANO (19--; p.05) esclarece que um método é um “conjunto de meios dispostos convenientemente para chegar a um fim que se deseja. Por sua vez, GALLIANO (19--; p.06) diz que “método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim”. Em linhas gerais, complementa o autor, que o método científico é “um instrumento formado por um conjunto de procedimentos, mediante os quais os problemas e as hipóteses científicas são examinadas”.

O presente trabalho consiste de um estudo de multicasos de empresas que adotam a comercialização de produtos e/ou serviços através do sistema *franchising*. Para isso, esta pesquisa foi dividida em três etapas. A primeira, consiste do levantamento e análise de material bibliográfico sobre o tema em questão. Na segunda, pretende-se realizar entrevistas, por meio de questionário (ANEXO 1), com os proprietários de empresas franqueadoras da região de Florianópolis, além da citação de outras opiniões colhidas também na pesquisa bibliográfica. Na terceira, far-se-á a análise das variáveis, a fim de identificar os custos para o franqueador num processo de franquia.

3.1 - Universo da pesquisa e amostra

WEATHERRALL (1970; p.47) ressalta que, “se soubéssemos tudo, não teríamos necessidade de fazer descobertas. Se pudéssemos abranger o todo em conjunto, os problemas de ciência, tais como conhecemos, desapareceriam. Em verdade, nunca nos é possível abranger o todo em seu conjunto, mas considerar amostras do universo”.

Quando se pretende obter informações sobre um ou mais aspectos de um grupo numeroso, verifica-se ser, praticamente, impossível fazer um levantamento do todo. Surge, então, a necessidade de investigar somente parte dessa população ou universo.

Na abordagem de MARCONI e LAKATOS (1990; p.37), o universo ou população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A amostra é “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)”.

Nesta monografia, a determinação da amostra a ser 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, as quais se dispuseram a colaborar e transmitir informações referentes ao objetivo central do trabalho.

3.2 - Instrumento de pesquisa

É na execução de uma pesquisa que se inicia a aplicação de instrumentos elaborados e de técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos.

Vários procedimentos são realizados para a coleta de dados, que variam conforme as circunstâncias ou tipos de investigação. No presente estudo utilizou-se as seguintes técnicas: a entrevista e o questionário.

RICHARDSON et al. (1989; p.172) afirma que “tanto os questionários quanto a entrevista não são um fim em si, são valiosos instrumentos de coleta”.

Para HÜHNE (1989; p.243), a entrevista serve “para ampliar e confirmar conhecimentos, desde que o entrevistado se disponha a fornecer informações adequadas e originais”.

MARCONI e LAKATOS (1990; p.37) dizem que a entrevista é um encontro “entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

A entrevista tem como objetivo principal conseguir do entrevistado, informações sobre um determinado assunto ou problema. Ela oferece oportunidades para se obter dados que não se encontram em fontes documentais, mas que são relevantes e significativos.

No presente estudo, pretende-se realizar uma entrevista guiada a partir de uma série de perguntas preestabelecidas e com uma ordem lógica. Outro instrumento utilizado para a coleta de dados - o questionário. Através deste procurou-se obter respostas mais rápidas e mais precisas.

Neste sentido, RICHARDSON (1989; p.142) revela que os questionários, geralmente, “cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. O autor complementa dizendo que “o questionário é realmente uma entrevista estruturada”.

3.3 - Coleta de dados

Na presente pesquisa, a coleta de dados está calcada em três bases distintas. A primeira consistiu da coleta de farto material bibliográfico sobre aspectos específicos do sistema *franchising*. A segunda base de coleta de dados refere-se à oportunidade do contato direto com franqueadores - com entrevistas abertas e espontâneas

- a fim de corroborar o que foi abordado na teoria, especialmente no que concerne aos custos que o franqueador terá que assumir nesse sistema.

Por último, a participação no Seminário Franchising - teoria & prática, realizado em janeiro/97, pela ABF/Rio de Janeiro, e na visita à Feira ABF Franchising Show'97, promovido pela ABF/São Paulo, em junho/97 também foi importante para o desenvolvimento da monografia e pelo enriquecimento de informações junto aos franqueadores lá presentes.

3.4 - Variáveis da pesquisa

LAKATOS e MARCONI (1991; p.159) esclarecem que “uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; conceito constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspectos, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e possível de mensuração”.

Trijullo apud LAKATOS e MARCONI (1991; p.159) diz que, “variável é um valor que pode ser dado por uma quantidade, qualidade ou característica, magnitude, traço etc., que pode variar em cada caso individual”.

Desta forma, as variáveis a serem pesquisadas e analisadas no presente estudo são as seguintes:

- identificação da empresa;
- motivos da opção pela comercialização de sua marca, produto e/ou serviço através do sistema *franchising*;
- vantagens e desvantagens percebidas na época da opção pelo sistema;
- procedimentos adotados para entrar no sistema;
- existência de ex-franqueados - o que os levou a desistir;
- assistência e apoio oferecidos pelo franqueador antes e depois da inauguração da franquia;
- como se dá a relação entre o franqueador e os franqueados;
- custos relevantes do franqueador;
- a taxa de *royalties* paga pelos franqueados é o suficiente para cobrir os custos do franqueador; e

- o tempo que estima o retorno do capital investido (*payback*).

Este conjunto de variáveis tem, em última análise, a finalidade de responder a pergunta de pesquisa: Quais são os custos da franquia para o franqueador?

3.5 - Limitações da pesquisa

Considerando que consubstancia-se um estudo de multicase, o resultado da presente pesquisa se aplicará apenas às empresas que constituem o objetivo da análise. Além disso, estando as empresas franqueadoras, ainda, praticamente, no início de sua experiência em *franchising* - não lhes será possível, neste estágio, apresentar um histórico longo dos benefícios e dificuldades decorrentes da implementação do sistema.

Uma outra limitação é o fato de que, neste estudo, a coleta e análise de dados restringir-se-á somente às variáveis descritas, ou seja, a pesquisa não irá extrapolar o conjunto de variáveis previstas.

CAPÍTULO IV

4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, far-se-á, primeiramente, a apresentação das empresas franqueadoras, objeto do presente estudo. Na seqüência, será feita uma análise das variáveis pesquisadas, através de entrevista, junto a cada franqueador.

4.1 - Apresentação das empresas - estudos de multicasos

A primeira empresa franqueadora entrevistada está localizada no município de Palhoça (Grande Florianópolis), na Rua Ivo Luck, s/n (Distrito Industrial) - a Indústria e Comércio Batata Inglesa Ltda. A empresa atua no setor alimentício em *fast-food* de batatas com cremes quentes. Iniciou suas atividades em 1987, mas o sistema *franchising* só adotou a partir de 1996. Para isso, procedeu alterações contratuais no quadro social da empresa, sendo que atualmente, é composta por três sócios. Hoje, após dez anos de sua fundação, dispõe de quatro unidades próprias (unidades operadas pelo franqueador) e duas unidades franqueadas (uma em operação e outra em fase pré-operacional).

A segunda empresa entrevistada foi a Central de Caronas - Intermediação de Viagens Particulares Ltda., sediada no Centro de Florianópolis, à Rua Felipe Schmidt, nº 390 sala 508, Galeria Comarsa. É uma empresa prestadora de serviços, no ramo de transportes de intermediação para formar parcerias entre motoristas e caroneiros. Sua fundação deu-se em 1993, sendo que em 1995 optou pelo sistema *franchising*. No momento da opção pelo sistema não houve nenhuma alteração contratual. Hoje, possui uma unidade própria, duas unidades franqueadas e uma ex-franqueada.

A terceira entrevista foi realizada em uma empresa de *showrooms* de produtos importados com importação direta dos Estados Unidos, via Correios - a Vimex Comércio Internacional Ltda. Foi fundada em 1984 e, somente, em 1993 fez sua opção pelo sistema *franchising*. Não houve alteração contratual na empresa. No momento não possui nenhuma franquia da marca. Entretanto, não abandonou esse tipo de sistema, já que tem

projetos em fase final para franquear a marca. Assim, se obteve, através desse franqueador, sua experiência vivida. Durante esse período, a empresa contava com o total de seis unidades, sendo que dessas, duas eram próprias.

4.2 - 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.

Um dos franqueadores 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.

4.3 - 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.

4.4 - 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.

Um 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 da história 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.

4.5 - 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, Néocles 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.

4.6 - 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, se pode 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 LENISCH (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.

CHERTO e HAYES (1996; p.28) destacam que “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 os métodos e procedimentos estão sendo adotados de forma coerente e responsável. Observa 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 feito 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.

4.7 - 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. No 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.

4.8 - Custos relevantes do franqueador

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

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 (1998; 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, que o franqueador aproveitará 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.

4.9 - 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 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, consegue 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, que 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.

4.10 - 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 primeiros 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, de 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).

4.11 - 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 a 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 Luis Paulo Rosenberg, sócio-diretor da Rosenberg & Associados, em entrevista da Edição Especial do ABF Jornal, "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, 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-se que possuem, ainda, 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

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 técnicas 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.

Entretanto, é preciso ressaltar que as conclusões aqui apresentadas são aplicáveis apenas às empresas que compreenderam este estudo de multicasos. Por conseguinte, recomenda-se que essas variáveis sejam analisadas em outras empresas franqueadoras. Além disso, sugere-se que o estudo semelhante seja realizado junto aos franqueados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Ana Lúcia de, AMBONI, Nério. **Manual para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Florianópolis: UDESC, 1993.

ANDRADE, Jorge Pereira. **Contratos de franquia e leasing**. São Paulo: Atlas, 1993.

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.

CASHIN, James A., POLIMENI, Ralph. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

CARVALHO, Neóclede 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. **História do franchising**. São Paulo: novembro, 1996 (internet).

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.

FLORENTINO, Américo Matheus. **Custos: princípios, cálculos e contabilidade.** 13.ed. Rio de Janeiro: Gryphus, 1993.

FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising.** Rio de Janeiro: IBPI, 1995.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico: teoria e prática.** São Paulo: Harbra, 19--

GUAZZELLI, 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.

GUETTA, Alain. **Conceitos do franchising. Seminário franchising: teoria & prática.** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Franchising, 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.

HÜHNE, Leda Miranda. **Metodologia científica: caderno de textos e técnicas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1989.

KATZUMATA, Suzi. **Franchising vive grande crescimento até o ano 2000. ABF jornal.** Ed. especial. São Paulo: ABF, nº 42, 1997.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITE, José Alfredo A. **Metodologia para elaboração de teses**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- LEONI, George Sebastião Guerra. **Custos: um enfoque administrativo**. 7 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- LOURENÇO, Fátima. O eterno charme da moda jovem. **Revista do franchising**. São Paulo: Ed. Globo, ano 4, nº 22, p. 70-76, 1997.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 1987.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MENDEZ, Max de, LEHNISCH, Jean-Pierre. **Como fazer da franquia um bom negócio**. São Paulo: Nobel, 1991.
- MORALES, Marcelo Neves. O fermento das padarias. **Pequenas empresas grandes negócios**. São Paulo: Ed. Globo, ano II, nº 24, p.38-39, junho, 1991.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RIZZO, Sílvia, Bourdot, CURY, Margarida. **Guia de oportunidades em franchising**. São Paulo: Ed. Franchising, 1995.

SCHNEIDER, Alexandre Alves et al. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.

SHANE, Scott. **Franchising: o caminho das pedras**. São Paulo: Ed. Cherto, 1996.

SCHUARTZ, José Castro. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: SEBRAE, 1994.

SEIFRIZ, Marco Antônio. **Franchising: aspectos básicos**. Florianópolis: SEBRAE, 1995.

SILVA, Ricardo Young. Você e o franchising. **Pequenas empresas grandes negócios**. São Paulo: Ed. Globo, ano II, nº 26, p.89, março, 1991.

SOUZA, Marcos Gouvêa de, NEMER, Artur. **Marca e distribuição**. São Paulo: Makrón Books, 1993.

WEATHERALL, W. **Método científico**. São Paulo: USP, 1970.

ANEXOS

ANEXO 1



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP 88.010-970 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
TEL.: (0482) 34-1000 - TELEX: 0482 240

Florianópolis, 30 de abril de 1997.

Prezado(s) Senhor(es):

Apresentamos a Vossa(s) Senhoria(s) a aluna Ana Lúcia de Araújo Lima, concludente do Curso de Ciências Contábeis, matrícula nº 9320402-7, que está preparando sua Monografia cujo tema é "Análise do Custo da Franquia para o Franqueador".

O confronto teoria e prática, nesses casos, é importante na medida em que ajudará a confirmar ou rever conceitos, ratificar ou questionar os já assimilados pela aprendiz. E o testemunho de quem vive a experiência é, sem dúvida, imprescindível. Por esse motivo, solicitamos sua valiosa colaboração no sentido de receber a referida aluna para uma entrevista, cujas informações serão usadas tão somente com o fim de ilustrar, enriquecer e dar veracidade ao estudo, portanto, de forma ética e responsável.

Esperando contar com sua atenção e apoio subscrevemo-nos,
Atenciosamente,

Profª Drª Ilse Maria Beuren
Orientadora da Monografia

Sílvio Lehmkuhl Meyer
Chefe do Depto. de Ciências Contábeis

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA JUNTO AO FRANQUEADOR

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Empresa:

Endereço:

Setor/ramo de atividade:

Fundação da empresa:

Início do franchising:

Alteração contratual (caso houve):

Número de unidades próprias:

Número de unidades franqueadas:

Capital:

Taxa de franquia:

Taxa de royalties:

Taxa de propaganda:

ROTEIRO DE PERGUNTAS

- 1) O que levou a empresa a optar pelo franchising?**
- 2) Quais eram as vantagens/desvantagens percebidas na época?**
- 3) Quais foram os procedimentos adotados para entrar nesse sistema com relação aos seguintes aspectos:**
 - equipe de consultoria;
 - pesquisa de mercado (viabilização);
 - divulgação para buscar franqueados;
 - elaboração do orçamento;
 - natureza dos recursos investidos (capital próprio/de terceiros);
 - planejamento, programação e controle do incremento de custos;
 - outros procedimentos que foram necessários.
- 4) No caso de ex-franqueados, o que os levou a desistir de comercializar nesse sistema?**
- 5) Qual a assistência/apoio oferecidos aos franqueados, nas seguintes fases?**

Pré-projeto:

- negociação do contrato de locação;
- escolha do ponto;
- projeto arquitetônico;
- máquinas e equipamentos para instalação;
- inauguração;
- cadastro junto a fornecedores;
- manuais de instrução;
- treinamento de pessoal;
- assessoria (econômico-financeira, jurídica, fiscal e tributária, engenharia, informática etc);
- formação da equipe de trabalho;
- outra forma de assistência/apoio.

Pós-projeto:

- treinamento/re treinamento de pessoal;
- propaganda (marketing);
- supervisão (contrato, processo operacional, consultoria de campo etc);
- assessoria para a manutenção da franquia;
- assistência para a manutenção da franquia;
- orientação permanente para manutenção da franquia;
- fornecimento do produto;
- compras (fornecedores, quantidade, características do produto etc);
- renovação do produto;
- planejamento, programa, execução e controle da produção;
- gestão de custos;
- unidade piloto;
- outra forma de assistência/apoio.

6) De modo geral, como são as relações de trabalho com os franqueados, nos seguintes aspectos:

- há um clima de confiança/simpatia?
- há o cumprimento dos compromissos assumidos?
- há outros aspectos que merecem ser destacados?.

7) A taxa de royalties paga pelos franqueados cobre os custos?

8) Em quanto tempo se estima o retorno deste investimento?

ANEXO 2

A LEI DO FRANCHISING NA ÍNTEGRA

Diário Oficial da União de 16/12/94

Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular da Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema de franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do "franqueado ideal" no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao :

- a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
- b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e
- c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que as destinam, indicando, especificamente o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pre-contrato padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A Circular Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este; **Parágrafo único.** Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos da poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO)

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de franquia instalações e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta Lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se referam ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10º Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação

Art. 11º Revogam-se as disposições em contrário.