

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FERNANDO DE SOUZA BENKO

Elaboração de um modelo de análise de franqueabilidade de empreendimentos no ramo de
alimentação

Florianópolis
2004

FERNANDO DE SOUZA BENKO

Elaboração de um modelo de análise de franqueabilidade de empreendimentos no ramo de
alimentação

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em gestão familiar e *franchising*.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Msc.

Florianópolis
2004

FERNANDO DE SOUZA BENKO

ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE DE
EMPREENDIMENTOS NO RAMO DE ALIMENTAÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 30 de junho de 2004.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Professor Luís Moretto Neto
Orientador


Professora Edinice Mei Silva
Membro


Professor Hans Michael Van Bellen
Membro

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os empreendedores que buscam incessantemente novidades para incrementar seus negócios. Fico na esperança de que o mesmo possa fornecer informações úteis em sua jornada.

Dedico também aos meus pais. Incentivadores maior do estudo científico e também fonte inesgotável de experiência sobre o mundo empresarial.

Agradecimento

Agradeço em primeiro lugar os professores, que de uma forma ou de outra contribuíram para minha formação na UFSC. Em especial agradeço ao professor Luís Moretto Neto, que com sua cobrança pedagógica sempre me incentivou a pleitear um passo a mais... tenho certeza que as informações subjacentes a sua tradicional saudação “sucesso na caminhada” vão ser úteis na minha vida profissional.

Nesta linha não poderia deixar de fora os amigos da universidade, sejam eles do Movimento Empresa Júnior, da turma de administração 2000.1 ou da comissão de formatura. São laços que reavivam a motivação de continuar estudando.

Agradeço também ao inquieto e questionador trio: Patrícia, Diego e Carla. Primeiro pela amizade a mim despendida e segundo por compartilhar comigo seus conhecimentos.

Resumo

BENKO, Fernando de Souza. *Elaboração de um modelo de análise de franqueabilidade em empreendimentos do ramo de alimentação*. 2004. (117 f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O presente trabalho tem como objetivo geral avaliar a viabilidade do *franchising* em uma empresa do setor de alimentação que atua predominantemente sob gestão familiar. Os objetivos específicos são revisar teorias referentes ao *franchising* e empresa familiar, pontuar as principais características do ramo de alimentação no sistema de *franchising* e realizar um estudo de caso, observando a viabilidade de crescimento de uma organização sob o sistema de *franchising*. A metodologia utilizada foi em primeiro momento uma pesquisa exploratória sobre os temas, seguindo de uma pesquisa descritiva e finalizando como estudo de caso aplicando o modelo elaborado pelo pesquisador de franqueabilidade. No estudo de caso as fontes de dados utilizadas foram a observação participativa e análise documental. No desenvolver da pesquisa foi resgatada a importância que os canais de distribuição tem ganhado nas organizações modernas, para isto é preciso realizar um diagnóstico cuidadoso na hora de escolher ou mudar os canais de distribuição existentes. Na revisão literária foi observado que existem consideráveis pesquisas sobre franquias e alimentação, em sua maioria abordando redes internacionais e envolvendo a teoria da agência e das restrições. Tal característica auxiliou na elaboração do modelo de análise de franqueabilidade, que se mostrou adequado a sua função quando posto em prática no estudo de caso. No estudo de caso elaborado foi identificado que as características da organização em questão mais estimula do que desestimula a adoção do sistema de *franchising*, sendo que é possível aumentar este grau com algumas mudanças propostas, começando pela reorganização da gestão familiar.

Palavras chaves: Empresa familiar, canais de distribuição, *franchising* em alimentação.

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....	8
1.2	OBJETIVOS.....	11
	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>11</i>
	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>11</i>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	13
3	TEORIA, CONCEITOS E DADOS.....	16
3.1	EMPRESA FAMILIAR.....	16
	<i>Públicos diferenciados da empresa familiar.....</i>	<i>17</i>
	Membros da família.....	19
	Membros da família que são proprietário, mas não trabalham na empresa.....	19
	Membros da família que são proprietário e trabalham na empresa.....	20
	Membros da família que trabalham na empresa, mas não são proprietários.....	21
	<i>Performance da empresa familiar.....</i>	<i>21</i>
	Limitação de crescimento: autofinanciamento.....	22
	<i>A falta de liderança: as crises estruturais.....</i>	<i>22</i>
	Exercício do poder: atrasar a sucessão.....	23
	<i>Governança corporativa na empresa familiar.....</i>	<i>24</i>
	Conselho de família.....	26
	Conselho Societário.....	26
	Conselho de administração.....	27
3.2	FRANQUIA.....	29
	<i>Tipos de franquias.....</i>	<i>32</i>
	<i>Vantagens e desvantagens do sistema da franquia.....</i>	<i>37</i>
	Vantagens.....	37
	Desvantagens.....	38
	<i>Análise do potencial de sucesso do sistema de Franchising.....</i>	<i>39</i>
	Canais de distribuição.....	39
	Orientações preliminares para a escolha do mix de canais.....	48
	<i>Franchising e o segmento de alimentação.....</i>	<i>54</i>
	<i>Definição do modelo de análise de franqueabilidade.....</i>	<i>73</i>
4	ESTUDO DE CASO.....	76
4.1	A EMPRESA.....	76
	<i>Histórico.....</i>	<i>76</i>
4.2	A QUESTÃO FAMILIAR.....	78
4.3	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	81
	<i>Descrição dos produtos e suas características.....</i>	<i>82</i>
4.4	OS CLIENTES E A FRANQUEABILIDADE.....	85
	<i>Satisfação.....</i>	<i>86</i>
4.5	AMBIENTE INTERNO E A FRANQUEABILIDADE.....	90
	<i>Operação do negócio.....</i>	<i>90</i>
	<i>Intenção de expansão e Fontes de financiamento.....</i>	<i>92</i>
	<i>Gerenciamento do negócio.....</i>	<i>93</i>
4.6	AMBIENTE EXTERNO E A FRANQUEABILIDADE.....	96
	<i>Concorrentes.....</i>	<i>96</i>
	<i>Mercado.....</i>	<i>98</i>
	<i>Fornecedores.....</i>	<i>103</i>
4.7	DIAGNÓSTICO DE FRANQUEABILIDADE.....	107
4.8	PROGNÓSTICO E CONSIDERAÇÕES PARA A FRANQUEABILIDADE.....	110
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
5.1	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	114

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema e Problema

Refletir acerca da forma de como as organizações orientam seus crescimentos ao longo de uma determinada abrangência temporal tem sido um assunto com relevante destaque dentro da academia, porém com escassa aplicabilidade em empreendimentos de pequeno porte. Geralmente uma empresa é lançada ao mercado sem qualquer planejamento prévio, fruto da necessidade momentânea do empreendedor, colocando-se à prova de desproporcionais competidores. O resultado é favorável ao insucesso, forçando as estatísticas para uma alarmante taxa de mortalidade precoce.

Dentro desta dinâmica do mercado na qual interagem diversos participantes, os empreendimentos que são aceitos pelo mercado são colocados em cheque novamente. O dilema encontrado após um período de sucesso está na delicada decisão entre continuar pequeno ou trilhar o caminho para ser grande. Neste momento, o contexto apresentado leva as escolhas e decisões a terem uma importância muito grande. É assim com investimentos em produção, maneiras de expor a marca a um público maior, desenvolvimento de estratégias competitivas, mecanismos de distribuição entre outras e decisões, cujo retrocesso é complicado.

Enriquece tal debate o caráter social que envolve uma organização. Na medida em que é exigido maior profissionalismo para aumentar a efetividade das decisões supracitadas, é preciso que a noção de empresa familiar, se este é o caso da empresa, extrapole a tutela paternalista, exigindo uma racionalidade até certo ponto instrumental e neutra às emoções do núcleo familiar.

Inserido em tal dialética, o presente trabalho abordou as características existentes nas estratégias de crescimento das empresas, mais especificamente o sistema de *franchising*. Sendo assim o tema da pesquisa é:

Crescimento através do sistema de *franchising*

O *franchising* tem adquirido significativo destaque em âmbito nacional e mundial e apresenta-se como uma alternativa interessante para pequenas empresas de sucesso iniciarem uma rápida etapa de expansão. Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em 2002 o *franchising* apresentou crescimento de 12% comparado a 2001 e movimentou cerca de R\$ 28 bilhões. De acordo com a associação, essa taxa de crescimento é considerada excepcional no contexto atual da economia brasileira. Para se ter uma idéia, tanto em 2001 como em 2000, a taxa apurada de crescimento do *franchising* foi de 7%.

Hoje, operam no Brasil cerca de 56 mil franquias de 650 redes diferentes. Ao contrário do que se imagina, desse total, 90% são iniciativas nacionais. O setor de alimentação continua sendo o maior em número de redes franqueadoras com aproximadamente 130 redes e faturamento anual de R\$ 3,6 bilhões (ABF, 2002).

Entretanto é preciso ampliar a visão para circunstâncias anteriores em relação aos dados de crescimento, ou seja, como acontece a preparação de uma empresa para pleitear o sistema de *franchising*. Neste sentido Mauro (1994) ressalta que o sistema de franquias não é em si um sinônimo de sucesso e tal distorção existente do tema se dá principalmente pela divulgação exaustiva de casos bem sucedidos.

É interessante ressaltar que o presente estudo está voltado predominantemente para o futuro franqueador, o que significa a análise de franqueabilidade de um empreendimento. Objetivando maior aderência com a realidade empresarial e um escopo viável para os recursos disponíveis do pesquisador, a pesquisa foi delimitada ao setor de alimentação, enriquecendo o debate com a variável “empresa familiar”. Desta maneira é possível delimitar o problema da pesquisa:

Como avaliar a viabilidade do *franchising* em empresas do setor de alimentação que atuam predominantemente sob gestão familiar?

1.2 Objetivos

Na pesquisa científica a definição do problema desponta como algo fundamental, pois permite que se fixem padrões de sucesso para avaliação do projeto em questão. O objetivo geral define o propósito do trabalho, enquanto os específicos apontam o modo como se pretende atingir o objetivo geral (ROESCH, 1999).

Ressaltando a importância desta etapa da pesquisa, Vergara (1997, p. 21) comenta que “[...] se a definição adequada de um problema, por si só, não garante o êxito de uma produção científica, a definição inadequada, certamente, garante o insucesso”.

Desta forma é apresentado a seguir os objetivos geral e específicos.

Objetivo Geral

- Avaliar a viabilidade do sistema de franquias em uma empresa do setor de alimentação que atua predominantemente sob gestão familiar.

Objetivos específicos

- Revisar teorias referentes a franquias e empresa familiar;
- Pontuar as principais características do ramo de alimentação no sistema de *franchising*;
- Elaborar um modelo de análise de franqueabilidade;
- Realizar um estudo de caso, aplicando o modelo de análise de franqueabilidade de empreendimentos do ramo de alimentação.

1.3 Justificativa

Para elaborar um trabalho científico é preciso que existam justificativas plausíveis. A seguir são apresentadas as motivações que levaram o pesquisador a pleitear este trabalho:

- Escassez de produções científicas sobre os temas abordados, em especial *franchising* e alimentação,
- Afinidade do pesquisador com o varejo alimentício;
- Facilidade em acessar as informações do estudo de caso;
- Grande possibilidade de conciliar a teoria e prática, trazendo benefícios tanto para a organização pesquisada quanto para o pesquisador.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

O projeto definiu-se como sendo uma avaliação-formativa. Esta tipologia tem como propósito, segundo Roesch (1999, p.74) “[...] melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. A avaliação formativa normalmente implica um diagnóstico da situação atual e sugestão para a sua reformulação; por isto requer certa familiaridade com o sistema e, idealmente, a possibilidade de implementar as mudanças sugeridas e observar seus efeitos”.

A coerência do propósito anteriormente apresentando é visto na medida que o pesquisador apresentou significativa facilidade para acessar informações essenciais no diagnóstico interno, tais como faturamento, despesas, documentos contábeis, de recursos humanos, entre outros. Nesta mesma linha, a possibilidade de aplicação é algo viável, significando a implementação do sistema de *franchising* no estudo de caso analisado.

Conhecido o propósito do projeto, é possível apontar os métodos, técnicas de coletas de dado e análise pleiteados a fim de que os objetivos sejam alcançados. Sendo assim a pesquisa apresentou três etapas bem distintas, apontadas a seguir:

Na primeira etapa (Etapa I) a pesquisa teve uma finalidade exploratória, a justificativa foi de familiarizar o pesquisador com as principais definições e contexto que a problemática de pesquisa está inserida (empresa familiar, *franchising*). Para que este fim seja alcançado, recorreu-se à pesquisa bibliográfica e documental.

Vergara (1997, p.46) menciona a pesquisa bibliográfica como “estudo sistematizado desenvolvido como base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Já a pesquisa documental é a compreensão de dados primários, como a pesquisa censitiva do *franchising* realizada anualmente pela ABF.

Em seguida, na etapa II, foi realizada uma pesquisa com finalidade descritiva. O objetivo era levantar informações sobre a população de empresas franqueadoras do ramo de alimentação, composta de 127 redes de franquias (ABF, 2002).

Depois de completadas as etapas I e II, foi possível iniciar a última etapa, pois foi confeccionado um *background* suficiente para compreender a viabilidade de implementação do sistema de *franchising* em uma empresa de alimentação atuando sob gestão familiar. Neste sentido realizou-se uma pesquisa com finalidade aplicada. Sua principal motivação é tida no momento que existe necessidade de resolução de problemas concretos, sejam eles imediatos ou não (VERGARA, 1997).

Nesta etapa o método utilizado foi um estudo de caso. Segundo Roesch (1999, p. 197) “alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômeno com base em vários ângulos”. Estas características posicionam o estudo de caso com uma pesquisa predominantemente qualitativa, exigindo desta maneira coleta de dados adequada para tanto.

Nesta etapa foram descritos dados da empresa em questão tais como processo produtivo, estratégias, plano de marketing, vendas, estrutura física, sistemas de informação, etc. Para tanto, utilizou-se os métodos *observação participativa* e *pesquisa documental*.

Chizzotti (2001; p. 90) comenta que a observação participativa “é obtida por meio de contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista”, o mesmo autor ressalta também que é preciso ter cuidado nos registros para garantir a confiabilidade e eliminar as impressões meramente emotivas.

Por fim, em todas as etapas a análise dos dados se deu no seguinte fluxo, proposto por Miles & Huberman (*apud* Roesch 1999): (1) redução de dados; (2) apresentação dos dados; e (3) extração de conclusões e verificação. Os três processos ocorreram durante e após a coleta de dados.

O Quadro 1 a seguir apresenta o resumo da metodologia de pesquisa adotada.

Quadro 1 Resumo da metodologia de pesquisa

Etapa		I	II	III
Tipo da pesquisa	<i>Fins</i>	exploratória	descritiva	aplicada
	<i>Meios</i>	documental e bibliográfica	documental e bibliográfica	Estudo de caso
Característica		Revisão bibliográfica do tema <i>Caracterização das variáveis</i>	Apontamento das principais características das franqueadoras do ramo de alimentação	Estudo de viabilidade de implantação do sistema de <i>franchising</i> em uma empresa familiar
Fontes		Publicações (artigos, teses, livros etc) Documentos (censo da ABF)	Publicações (home-pages oficiais, artigos, periódicos etc)	Observação participante Documentos (contratos, relatórios contábeis, atas de reunião etc)

Fonte: O autor

Esta metodologia caminhou ao encontro tanto dos interesses do pesquisador e do pesquisado, quanto da academia. As três etapas anteriores permitiram uma correlação da teoria observada em sala de aula com a realidade mercadológica, bem como colocou à prova a aceitabilidade de tais conceitos na voz de um pesquisador graduando.

3 TEORIA, CONCEITOS E DADOS

3.1 Empresa Familiar

A empresa familiar proporciona uma representatividade significativa no cenário econômico nacional e internacional. Geralmente o início de um empreendimento é fruto de iniciativas de familiares, que operacionalizam uma idéia com os recursos da família, principalmente a mão de obra.

Fukuyama (*apud* Bernhoeft 2003) comenta que em princípio, todas as apostas econômicas começam com empresas familiares. “A unidade-base da coesão social funciona também como unidade-base de empreendimento econômico: as tarefas são divididas entre esposos, os filhos, os parentes por afinidade e assim sucessivamente, num processo de alargamento contínuo do círculo familiar” (p.7).

Informações e dados precisos sobre a representatividade deste modelo de organização ainda são escassos, porém os números encontrados em diversas publicações da área dão conta que entre 60% e 80% de todas as empresas brasileiras são controladas por famílias (RICCA, 2003).

O que diferencia uma empresa tradicional e outra familiar é principalmente seus acionistas. Os membros da família interferem na empresa, seja por respaldo legal ou pela própria gestão. Neste sentido, às vezes o contexto emotivo de um núcleo familiar interfere na gestão, pressionando o desempenho para patamares pouco desejáveis, o que acaba espalhando o acordo comum de que empresa familiar é sinônimo de ineficiência.

Caminhando contra o senso comum, um estudo da empresa de consultoria Bain & Company aponta que das 285 empresas listadas na Bovespa, apenas 13 mantiveram crescimento de receitas e lucros entre 1995 e 2002, além de retorno satisfatórios para os

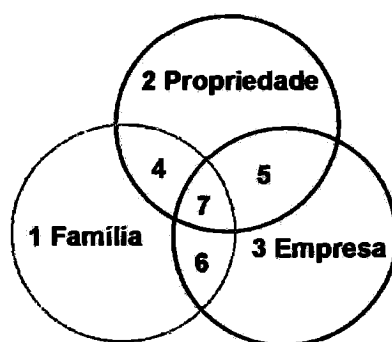
acionistas. Dentre estas 13, seis são controladas por família: Pão de Açúcar, Gerdau, WEG, Marcopolo, Cofap e Itaú (GAZETA MERCANTIL, 31/jul./2003).

Com o desenvolvimento das apostas mercantis familiares, as relações trabalho-família ficam cada vez mais difusas. Auxiliando a interpretação dos públicos potenciais de interferência em uma organização familiar foi elaborada a segmentação de três círculos, apresentada a seguir. Este é o primeiro passo para compreender a gestão desta modalidade de organização e a partir daí, incrementá-la.

Públicos diferenciados da empresa familiar

Visando mapear o ambiente das empresas familiares foi criado o sistema de três círculos. Davis (2003) esclarece que para entender a dinâmica das empresas familiares, seria preciso considerá-las como três subsistemas, independentes, mas sobrepostos: negócio, família e estrutura da propriedade, como mostra Figura 1:

Figura 1 Modelo de três círculos



Fonte: (Bernhoeft, 2003)

Propriedade é entendido como o conjunto dos proprietários dos ativos, são as pessoas físicas ou jurídicas que investiram capital para o funcionamento da empresa. O termo *empresa* é compreendido pela combinação de sua gestão com os ativos, indica como ela é administrada e quais as funções dos funcionários nesta jornada.

Por fim, a família é compreendida como o conjunto das pessoas que interagem em relacionamentos duradouras e familiares, seja ela de sangue ou não. Este público é o que adiciona complexidade a este modelo de organização, porque mescla o contexto familiar e profissional. Além disso, resgatando o comentário de Fukuyama (*apud* Bernhoeft 2003), a tendência é o alargamento contínuo do círculo familiar.

Como sobreposição dos subsistemas propriedade, empresa e família é possível mapear sete públicos diferentes, citados a seguir:

1. Membros da família;
2. Proprietários que não pertencem a família;
3. Executivos da empresa sem vínculos com a família;
4. Membros da família que são proprietários;
5. Proprietários que não pertencem a família;
6. Membros da família que trabalha na empresa;
7. Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa.

O estudo de caso que será apresentado neste trabalho, recorreu ao uso da esfera da família e suas interações. Como será visto posteriormente, o desafio da empresa familiar é conseguir equacionar a dinâmica composta por estes sistemas, pois a dimensão familiar interage com a dimensão do negócio e com a propriedade.

Sabido desta característica faz-se necessário compreender melhor cada segmento da esfera família, suas características e principalmente como interferem na gestão.

Em seguida será detalhado os seguintes públicos: membros da família, membros da família que são proprietários, membros da família que trabalha na empresa e membros da família que são proprietários e trabalham na empresa.

Membros da família

Este subsistema é composto por membros da família, diretos e indiretos, que não trabalham na gestão da empresa e também não possui capital investido. Sua interferência no funcionamento da organização é conseguida através de eventos representativos e comemorações da família, onde tem a oportunidade de palpitar na empresa através da regência emocional do relacionamento.

Tal qual os outros subsistemas, o crescimento exponencial deste grupo através de casamentos, filhos, netos ao longo da vida da empresa parece ser algo natural. Em algumas situações podem contribuir para a integração e em outras poderão funcionar como elemento gerador de diferenças e conflitos de interesse ou valor. A família é uma entidade que detém muito poder, além de possuir uma dinâmica própria (BERNHOEFT, 2003).

Compreendido que a família e sua dinâmica possuem interferência na gestão da empresa, é preciso atenção a este público nos caminhos que buscam a profissionalização da empresa.

Membros da família que são proprietário, mas não trabalham na empresa

Seus interesses e configuração são mutáveis ao longo do tempo e quanto maior, mais complexo se torna o relacionamento e interesses. O conhecimento acerca do que é ser acionista, suas obrigações e direitos, deveriam ser inerente as pessoas deste grupo, porém a realidade parece distanciar da proposta ideal.

O forte interesse pode levar as pessoas deste grupo, por exemplo, a serem favoráveis a maiores retiradas de dividendos justamente no momento em que a empresa esteja precisando

reinvestir capital para manutenção de sua competitividade. A ausência desta compreensão pode comprometer significativamente seu desempenho.

Membros da família que são proprietário e trabalham na empresa

O grupo com maior potencial de interferência direto. Em alguns momentos pode acontecer a mesclagem da racionalidade referente ao acionista e ao executor. Algumas vezes as regras e hierarquias da empresa podem ser difusas para as pessoas deste grupo, que se sentem protegidas pelos laços familiares.

Os que detêm o poder na empresa familiar costumam ser proprietários que reúnem em si próprio os direitos de “propriedade” e as responsabilidades da direção, sem que ocorra a distinção entre direitos e responsabilidades que costumam marcar as empresas não-familiares. (GALLO, 2003).

Drucker (1997) comenta que os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, ao menos que sejam tão capacitados quanto qualquer outro colaborador e atuem com dedicação. Se o quadro de funcionários incluir um filho ou sobrinho medíocre ou improdutivo, os demais profissionais perderão o respeito pela companhia.

A complexidade aumenta a partir da segunda geração, pois a partir desta o vínculo de trabalho se dará por um sistema de valores comuns e pelo capital que cada um herdará na sua devida proporção. Ou seja, inicia-se uma nova sociedade onde o poder deixa de estar dentro da empresa, na figura do dono, para deslocar-se na direção dos controladores (BERNHOEFT, 2003).

Membros da família que trabalham na empresa, mas não são proprietários

Grande parte das características do outro grupo também se aplica a este. Algumas situações cotidianas da empresa, como demissões e promoções ganham atenção especial e muitas vezes especulativa quando o foco é um colaborador que possui vínculo familiar.

Para amenizar esta situação, Drucker (1997) pontua que independente de quantos membros da família atuem na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um posto elevado sempre seja ocupado por alguém de fora do núcleo familiar, a exceção é claro das empresas muito pequenas.

Performance da empresa familiar

Mais do que para outros tipos de estabelecimento, as mudanças rápidas são mais assustadoras para empresas familiares. Isso ocorre porque estas muitas vezes vivem aferradas a suas tradições, adotando uma cultura que privilegia a lealdade, a estabilidade e, em algumas ocasiões, o paternalismo. Seus proprietários muitas vezes são avessos ao risco e seus sucessores hesitam em desafiar a filosofia ou o estilo da gestão vigente (HSM MANAGEMENT, nov-dez / 2003).

Além disto, as famílias vinculam o desempenho da empresa às suas necessidades, ignorando o ambiente econômico e conseqüentemente fracassando na perpetuidade da empresa familiar. Neste ponto, Bernhoeft (2003) é bem enfático ao afirmar que o melhor negócio do mundo não resiste ao despreparo de seus sócios e que os lucros do negócio não crescem na proporção das demandas dos familiares.

A perenidade das empresas familiares exige desafios constantes para a administração. Alguns dilemas rondam o contexto empresarial familiar, principalmente a partir da segunda geração, onde a figura do fundador pode não existir mais.

Existem alguns problemas que aparecem nas empresas familiares, fruto da evolução que normalmente ocorrem nos ambientes de negócio, na empresas, no desenvolvimento das famílias e nas mudanças nas qualidades de empresários, dirigentes e proprietários das empresas familiares.

Segundo Gallo (2003) as problemáticas a seguir são previsíveis para esta natureza de organização: (1) Limitação de crescimento; (2) Falta de liderança; (3) Exercício do poder. As soluções também são amplamente viáveis, porém não simples de serem implementadas:

Limitação de crescimento: autofinanciamento

As empresas familiares possuem historicamente uma tendência de se endividarem menos. Embora seja o caminho adequado para algumas situações empresariais, esta característica não é a tônica para empresas que desejam atualizar-se e buscar o crescimento.

Segundo Gallo (2003, p.100) a lógica do raciocínio inerente a este tipo de ação na empresa familiar é que “a limitação do crescimento torna desnecessários tanto o incremento da proporção de recursos econômicos procedentes de instituições financeiras (endividamento), como a contratação de um número maior de pessoas”. Sendo assim o proprietário fica mais confortável em saber que possui poucas dívidas. O autor complementa dizendo que este comportamento é indicativo de ausência de compromisso com o longo prazo, pois limita a busca de novos negócios.

A falta de liderança: as crises estruturais

Quando se insere o sistema da empresa em um uma escala temporal é possível compreender que as empresa atravessam momentos distintos. O ciclo sugere o momento de (1) lançamento, (2) expansão / formalização; (3) maturidade. Davis (*apud* HSM Management

nov-dez 2003) comenta que a qualidade do líder de uma empresa que está na fase de lançamento não são necessariamente os atributos desejáveis do presidente de uma empresa em fase de expansão ou maturidade.

Na segunda geração, a falta de um líder coerente com as necessidades da organização leva a uma crise estrutural. Crise estrutural consiste na qual a organização nem está suficientemente ajustada a sua estratégia, nem tem capacidade para tanto porque as responsabilidades que, no momento oportuno, foram atribuídas aos membros da família não mudaram durante um longo período e o restante, ambiente, estratégia, pessoas etc, mudaram. E com frequência de modo muito intenso. (GALLO, 2003).

Exercício do poder: atrasar a sucessão

A capacidade para decidir os fins de uma organização, a atuação das pessoas e a utilização dos meios é uma das maiores tentações do ser humano. No caso de empresas familiares pode ocorrer uma corrida pouco salutar pelos membros da família para a ocupação do cargo principal, ou em situação oposta, levar o principal executivo a postergar sua sucessão adotando uma estratégia de gestão pouco inovadora.

O ciclo contínuo que pode ser desenvolvido pela manutenção no poder é o seguinte: (1) atraso na sucessão; (2) organização sem força; (3) estratégia sem desafio. Estes três elementos se apóiam entre si com relação de causa-efeito que, caso continuem, trarão danos à continuidade da empresa.

Governança corporativa na empresa familiar

Depois de ter sido abordado os problemas mais recorrentes nas empresas familiares, será pontuado recomendações para o arrefecimento dos mesmos. Quando são apresentadas as informações de empresas como a *Wal-Mart Store* fica plausível entender a viabilidade das mesmas. O varejista auferiu um faturamento de 244,5 bilhões de dólares no ano fiscal de 2002 e seu capital ainda é predominantemente familiar, dando-lhe o prêmio de maior empresa do mundo.

De acordo com Ward (*apud* HSM Management nov-dez 2003) os negócios familiares mais saudáveis destacam-se por implementar três estratégias: (1) poda da árvore familiar; (2) regeneração da estratégia empresarial; (3) regeneração da liderança.

Ilustrados pelas descrições anteriores, a empresa familiar é uma organização que apresenta uma peculiaridade comum: a presença constante de conflitos e disputas, que obedecem a objetivos e prioridades diferentes do que regem as relações estritamente familiares.

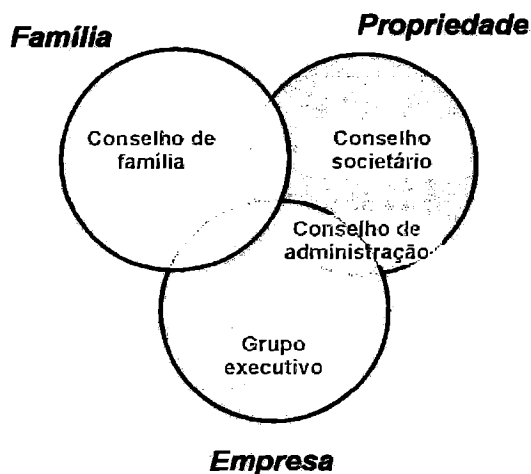
Deixar claro qual é o papel de cada grupo da família no funcionamento da empresa, bem como apresentar seus direitos e deveres parece ser uma saída interessante para amenizar possíveis conflitos e direcionar aspectos emocionais para níveis aceitáveis. Admitir que nenhuma empresa consegue estabelecer uma relação totalmente impessoal, uma vez que ela está constituída de pessoas, é o início da busca de soluções.

É neste sentido que surge o termo *governança corporativa*, que consiste em um sistema que permite conciliar os interesses coletivos e individuais de todos os componentes do universo das famílias controladoras e suas representações. Este conciliamento de interesse é feito principalmente através da criação de conselhos, adequados para cada subsistemas (BERNHOEFT, 2003).

Os diversos fóruns são ideais para reforçar coletivamente o conjunto de valores e a missão da empresa em cada instância, apresentando que cada um tem papel importante na condução dos negócios. De acordo como o modelo de três círculos apresentado anteriormente (Figura 1), é possível construir a estrutura de governança.

Bernhoeft (2003) apresenta a estrutura básica de uma governança na empresa familiar, formada por quatro conselhos: (1) Conselho de família; (2) Conselho societário; (3) Conselho de administração; (4) Grupo executivo. O autor adianta também que nem todos os conselhos se aplicam a todas as empresas. De acordo com seu porte, geração e número de herdeiros-acionistas, cada grupo deve encontrar sua melhor solução. A Figura 2 ilustra a composição destes fóruns.

Figura 2 Estrutura de governança na empresa familiar



Fonte: (Bernhoeft, 2003)

Conselho de família

Uma das razões para a criação deste conselho é que para uma família empresária é importante que o grupo se fortaleça como família nas suas cumplicidades e valores. Um dos desafios deste conselho é conseguir unir duas dinâmicas vitais para qualquer ser humano, que é a família e o trabalho. E aliado a tudo isto a realização pessoal de cada componente (BERNHOEFT, 2003).

Davis (*apud* HSM Management nov-dez 2003) comenta que os conselhos familiares precisam ter uma direção claramente delineada, contanto inclusive com auxílio de consultores externos, especialmente nos seu início. Complementa ainda dizendo que a principal função é organizar um ‘plano familiar’ que consiste na construção de um documento com a história da família, uma visão de futuro, a declaração de missão e um plano de ação.

A família empresaria geralmente se destaca na comunidade em que vive, servindo de exemplo para a conduta de outras famílias. Seguindo este pensamento, Bernhoeft (2003) incluem entre os atributos deste conselho a função de manter a disciplina da família em relação aos negócios e elaborar acordo de conduta ética familiar.

Conselho Societário

Conselho formado por participantes que possuem interesse direto na administração do capital da empresa. Devido a característica e responsabilidade, é indispensável que este conselho seja formalizado em sua estrutura de funcionamento e poder.

Alguma situação como doações e vendas da participação precisam ser regulamentadas para resguardar o bom funcionamento da empresa e para isto é fundamental que os acionistas estejam preparados para tal função. É neste ponto que geralmente aparecem as maiores

dificuldades, pois em muitas situações os herdeiros não se preparam para tal função e acabam não contribuindo para empresa na sua função de aumentar o capital a cada geração.

Entre as atribuições estão a definição de diretrizes estratégicas relativas ao retorno sobre o capital, administração do processo de pulverização acionária, avaliar o desempenho econômico-financeiro entre outros.

Conselho de administração

A existência deste conselho é uma exigência legal por parte da lei das S.A. que aponta inclusive diretrizes para seu funcionamento. Independente de exigências legais, a existência de um conselho de administração é fundamental para ajustar, orientar e controlar o executivo principal; analisar as evoluções dos ambientes; formular estratégias, seus principais objetivos e políticas.

Outra função estabelecida na legislação e estatutos é a garantia da veracidade das informações, a quem requisita e tem o direito de receber.

O conselho de administração, quando ativo, quebra a função mística que o executivo principal da empresa muitas vezes carrega, de ser responsável pelo engendramento, execução e atualização das estratégias. Pode ser uma opção que leva o executivo principal a requisitar auxílio, formando um relacionamento de complementaridade para que o pensamento e a ação estratégica sejam sistemáticos.

Sobre a funcionalidade de um conselho, Bemb e Neubauer (*apud* Gallo 2003) afirmam que: a) os conselhos de administração ativos se reúnem com relativa frequência, entre oito e onze vezes por ano; b) os conselheiros interagem com relativa informalidade, mas apoiando-se em agendas de trabalho bem elaboradas; c) na seleção dos conselheiros, parte-se de uma

base ampla de pessoas com qualidades diferentes; d) os conselheiros têm amplo acesso a informações da empresa.

No resgate teórico sobre empresa familiar foi apresentado suas principais características, os públicos que a compõem, os problemas mais recorrentes bem como as soluções resgatadas na literatura. Sendo assim, é possível avançar no trabalho apresentado a teoria referente ao *franchising*.

3.2 Franquia

Identificar formas de aumentar a área de atuação é sempre uma preocupação constante por parte das empresas, principalmente as varejistas. O desenvolvimento de um negócio de sucesso em âmbito regional desperta no empreendedor a ambição de poder difundi-lo. Os projetos de expansão de empresas que desenvolveram conceitos de sucesso geralmente encontram um desafio de driblar a falta de capital. Isto porque a origem da maioria das empresas, assim como visto no item empresa familiar, geralmente possui um aporte financeiro limitado. Almejando solução para este dilema, surge o sistema de franquia.

A origem do *franchising* apresenta alguns enfoques diferentes na literatura. Mauro (1994) comenta que a idéia onde um detentor de *know-how* capacita outras empresas na busca de expansão remete a própria igreja católica, “que montou uma rede mundial sob o controle central do Vaticano” (p. 73).

O consenso existente é que o sistema atualmente conhecido é originado dos Estados Unidos, onde por volta da década de 60 a empresa Singer de máquinas de costura cedia aos seus parceiros o direito de representação e treinamento de clientes (CHERTO, 2003B; MAURO, 1994; FIESC/SENAI, 2001).

No Brasil, a empresa pioneira a atuar sob este sistema foi o Yázigi (escola de idiomas), fundado em 1950. Na década de 70 houve a chegada do McDonald's com lojas próprias, mas o maior crescimento foi na década de 80, principalmente na área de distribuição de veículos, combustível e engarrafamento de bebidas (MAURO, 1994).

O desenvolvimento do *franchising* no Brasil é retratado pelos números da ABF. Em 2002 todo o sistema faturou R\$ 27 bilhões, crescendo 12% em relação ao ano anterior. Além disto, existem cerca de 650 redes de franquias com aproximadamente 56.000 pontos de vendas. Os detalhes dos números do *franchising* é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 Franchising no Brasil

Segmento	Faturamento (R\$ Milhões)			Redes			Unidades (franq. e propr.)		
	2001	2002	Var.	2001	2002	Var.	2001	2002	Var.
<i>Acessórios pessoais</i>	411	548	33%	16	23	44%	596	762	28%
<i>Alimentação</i>	3.333	3.634	9%	113	127	12%	3.989	4.665	17%
<i>Educação e treinamento</i>	2.975	3.377	14%	79	84	6%	7.729	8.828	14%
<i>Esporte, saúde e beleza</i>	3.258	3.781	16%	84	106	26%	8.340	9.311	12%
<i>Fotos / gráficas e sinalização</i>	1.262	1.236	-2%	8	9	13%	1.907	1.916	0%
<i>Hotelaria e turismo</i>	296	301	2%	9	9	0%	312	184	-41%
<i>Informática</i>	247	277	12%	18	22	22%	901	877	-3%
<i>Limpeza e conservação</i>	399	447	12%	24	22	-8%	1.367	1.435	5%
<i>Móveis, decoração, presentes & materiais</i>	1.116	1.187	6%	41	41	0%	1.169	1.338	14%
<i>Negócios e serviços</i>	7.967	8.927	12%	77	62	-19%	17.004	18.741	10%
<i>Outros varejos, serviços</i>	1.292	1.538	19%	15	19	27%	1.800	1.975	10%
<i>Veículos</i>	782	839	7%	32	33	3%	3.152	3.163	0%
<i>Vestuário</i>	1.663	1.847	11%	84	93	11%	2.734	2.805	3%
Total	25.001	27.939	12%	600	650	8%	51.000	56.000	10%

Fonte: ABF 2004 (disponível em www.abf.com.br - acesso em 30/jun/2004)

Mauro (1994) apresenta que o *franchising* é um sistema de distribuição onde existe uma aproximação maior entre os participantes do sistema, visando o aumento de eficiência em relação à concorrência e buscando um equilíbrio de resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo. O *franchising* pode ser visto também como uma opção de crescimento.

Acordante com as definições supracitadas, seja ela com enfoque na distribuição ou desenvolvimento e expansão, este sistema se desenha com a participação de dois agentes fundamentais: o franqueador e o franqueado.

O franqueador é a empresa proprietária de determinada marca, que a concede a outros sob a forma de franquias. O franqueado é aquele que compra os direitos de uso da marca,

opera uma unidade franqueada, sendo parceiro comercial da rede franqueadora. É interessante ressaltar que este projeto focou no franqueador.

Conhecido os aspectos básicos deste sistema, serão apresentados os tipos de franquias, bem como as vantagens e desvantagens da adoção deste sistema de gerenciamento.

Tipos de franquias

Devido ao alto grau de detalhamento das franquias, é interessante recorrer a tipologias próprias para cada uma, propiciando melhor entendimento das peculiaridades inerente as mesmas. Mauro (1994) lembra que não existe tipo de franquia melhor ou pior e que a escolha irá depender de cada situação.

A classificação com maior ressonância no meio teórico é a divisão das franquias conforme seu grau de desenvolvimento e finalidade. A nomenclatura adotada para esta distinção é apresentada a seguir: (Quadro 2)

Quadro 2 Tipos de franquias conforme seu desenvolvimento

Tipo de Franquias	Foco
Primeira geração	Foco na marca e no produto
Segunda geração;	Foco na marca e no produto
Terceira geração;	Foco no "formato" ou padrão de negócio
Quarta geração;	Foco no aprendizado da rede
Quinta geração;	Foco nas franquias sociais
Sexta geração.	Muito além das franquias

Fonte: Adaptado de Cherto (2003b)

A franquia de primeira e segunda geração são as mais rudimentares, onde a orientação esta voltada para o produto e a marca. Enquanto na de primeira geração é possível que os produtos sejam comercializados em pontos de venda multimarcas, na de segunda geração geralmente os produtos são fornecidos apenas aos integrantes da rede, podendo ser requisitado também padronização dos aspectos arquitetônicos.

Nas franquias de terceira geração, o foco está no formato ou padrão do negócio. As redes oferecem aos seus franqueados padrões formatados, descritos em manuais e testados, além de exigir exclusividade na comercialização dos produtos.

De acordo com Cherto (2003b) o objetivo da franquia de terceira geração é garantir a manutenção, em toda a rede que venha a ser instalada, de um padrão de qualidade e de uniformidade, tanto visual, quanto operacional e gerencial. Lopez e Vecchi (2000) complementa dizendo que no Brasil foi muito difundida a idéia de que com boa formatação, manuais de treinamento e contratos jurídicos seguros, estaria garantido o sucesso de uma rede franquadora.

A quarta geração é também conhecida como *Learning Network Franchising*, e oferece todo o suporte da terceira geração, mas pressupõem que as partes do negócio tenham um relacionamento baseado na comunicação, na troca de informações e no conhecimento mútuo. O anseio é conseguir métodos cada vez mais eficientes que permitam captar as experiências de todos os envolvidos na rede, sejam eles franqueados, funcionários, fornecedores e outros.

Amparados pelo desenvolvimento dos sistemas de informação, muitas redes estão organizando os chamados conselhos de franqueados, uma instância formalizada com o objetivo de aglutinar as contribuições dos participantes da rede, trocando informações e gerando aprendizado.

As franquias sociais também são conhecidas como franquias de quinta geração. Todas as conquistas conseguidas em âmbito mercantil, agora estão sendo utilizadas também no social. Cherto (2003b) salienta que a origem destas franquias está na vontade de multiplicar as experiências sociais bem sucedidas, aumentando as chances de sucesso e ainda credibilizando a idéia aos olhos de investidores.

Assim como as ferramentas e técnicas do *franchising* foram utilizados para orientar causas sociais, algumas redes de negócio e canais de marketing mercantis de grande porte estão recorrendo a experiência deste sistema para incrementar seus negócios. O resultado são sistemas organizados à semelhança do *franchising*, que por questões didáticas são denominadas de franquias de sexta geração (CHERTO 2003b).

Além dos tipos de *franchising* por grau de desenvolvimento e finalidade, algumas fontes classificam o sistema quanto a sua forma. O Sebrae (2002), Simão Filho (1997) e Mendez e Lehnisch (*apud* Takahashi 2003) apontam que o sistema pode ser classificado quanto a sua forma por: (Quadro 3)

Quadro 3 Tipos de Franquias quanto a sua forma

Nomenclatura	Característica
<i>Franquia Individual</i>	não divide espaço com outra franquia, funcionando em um ponto comercial específico;
<i>Franquia de Conversão</i>	onde a experiência empresarial e investimento do franqueado se revertem para o franqueador, ou seja, o empresário independente transfere para o franqueador sua tecnologia de negócio isolado, numa troca de experiências;
<i>Franquia Combinada</i>	reúne diferentes franquias com um mesmo franqueado em um mesmo ponto comercial;
<i>Franquia Mista</i>	é a forma onde se encontram mais de um tipo de <i>franchising</i> registrados no contrato, como por exemplo produtos e serviços;
<i>Franquia Master</i>	é a forma em que o franqueador contrata uma pessoa (jurídica) para que subfranqueie terceiros denominados franqueados – essa forma é utilizada, geralmente, para cobrir grandes áreas territoriais, como um país inteiro ou parte dele, formando-se uma rede de distribuição, permitindo assim, operar em países estrangeiros;
<i>Franquia Córner</i>	onde os pontos de venda são instalados nos corredores de shoppings, dentro de hipermercados e outros lugares de grande movimento – estes pequenos pontos são instalados estratégica e devidamente formatados para caracterizar e homogeneizar a unidade da rede;
<i>Franquia Associativa</i>	ocorre quando existe participação recíproca do franqueador no capital do franqueado ou vice-versa, sendo comum quando os franqueadores possuem ações no mercado de Bolsa de Valores e repassam algumas aos franqueados;
<i>Franquia Financeira</i>	onde algumas franquias atraem franqueados investidores que não desejam investir pessoalmente na atividade, ou seja, o pacote de <i>franchising</i> é adquirido pelo franqueado como uma forma de investimento;
<i>Multifranquia</i>	ocorre quando o franqueado possui diversos pacotes de <i>franchising</i> da mesma rede em vários pontos;
<i>Franquias Multimarcas</i>	ocorre quando o franqueado detém pacotes de <i>franchising</i> de duas ou mais redes distintas operando em conjunto no mesmo ponto, desde que autorizado em ambos os contratos;
<i>Franquia de Nova Instalação</i>	ocorrendo quando é imposto ao franqueado que ele adquira o local que a atividade comercial será desenvolvida;
<i>Franquia de Desenvolvimento de Área</i>	cujas forma tem atuação geográfica definida e o franqueado pode abrir tanto unidades próprias, quanto unidades em parceria, dentro de sua área de atuação, sendo os contratos assinados individualmente pelo franqueado principal;
<i>Franquia Itinerante</i>	onde o franqueador oferece seus sistemas completos para que sejam operados em uma unidade móvel pertencente ao franqueado;
<i>Franquia de Representação</i>	onde o franqueado responsabiliza-se por determinados serviços, inspeção, publicidade, vendas de franquias, entre outros;
<i>Franquia Solidária</i>	é a forma mais recente de franquia no Brasil, a qual visa ampliar as ações sociais das empresas envolvendo tanto o franqueador, como os franqueados, funcionários e comunidade.

Fonte: Mendez e Lehnisch (apud Takahashi 2003)

Após apresentado as diversas tipologias encontradas nas classificação das franquias, será mencionado as vantagens e desvantagens deste sistema de distribuição na visão do franqueador.

Vantagens e desvantagens do sistema da franquia

O papel do franqueador neste sistema, segundo Michael (1996) é desenvolver a operacionalização da produção, monitorar a padronização da qualidade dos produtos finais, bem como atualizar regularmente os manuais de produção, aprovar os fornecedores para a cadeia de franquias e produzir informações para a venda dos produtos através de propagandas e materiais promocionais.

Em contrapartida o franqueador exige do franqueado um estoque de habilidades específicas, como a experiência em negócios, conhecimento do mercado local, das disponibilidades de mão de obra e também das vontades do consumidor.

No desenvolvimento do *franchising* surgem diversos benefícios, tanto para o franqueador como para o franqueado. A seguir serão apresentadas as vantagens e desvantagens do sistema deste sistema para o franqueador, de acordo com Mauro (1994).

Vantagens

- Permite a penetração no mercado rápida e intensiva, utilizando recursos de terceiros, sem no entanto se impor a altos índices de endividamento;
- Permite a expansão internacional com maior facilidade;
- Permite a ocupação de pontos estratégicos com maior facilidade, característica fundamental principalmente para o varejo.
- A garra empresarial expressa pelo próprio franqueado é muito maior do que a de um gerente no caso da rede própria;
- Normalmente o franqueado é da própria comunidade, o que lhe permite maior aceitação em um mercado local;
- O número de funcionários para administrar a rede é menor, e com isto as despesas administrativas também;
- Obtenção de economia de escala industrial, administrativa e de marketing;

- Divulga e incrementa a imagem do franqueador, através de subsídios do franqueado.

Desvantagens

- Menor controle sobre a rede de distribuição, do que em relação a uma rede própria;
- Menor flexibilidade nas operações de seus negócios, isto é, mudança de produtos ou serviços, de estratégia de atuação no mercado, e outras mudanças facilmente realizadas em uma rede própria;
- Maior limitação do uso de canais alternativos de distribuição;
- Ao ceder o direito de operação de uma determinada franquia, o franqueador expõe-se aos atos negativos que o franqueador possa praticar usando seu nome;
- A expansão, ao ser muito rápida, faz com que o franqueador perca seu controle, ou perca seu controle, trazendo problemas sérios;
- A medida que o tempo passa, o franqueado torna-se mais seguro e menos dependente do franqueador.

Pontuados algumas vantagens e desvantagens deste sistema, é possível avançar e aprofundar na discussão das causas inerente tanto aos prós quanto aos contras do sistema. Em seguida está a parte central do presente trabalho, onde se procura entender peculiaridades do potencial de sucesso de um empreendimento no ramo de alimentação que pretende adotar o *franchising* como forma de expansão.

Análise do potencial de sucesso do sistema de Franchising

Como apresentado até agora, a empresa ou empreendedor que idealiza orientar seu processo de crescimento e distribuição por intermédio do sistema de *franchising* precisa ponderar bem diversos aspectos, tanto internos quanto externos. O resultado esperado de um negócio qualquer é o sucesso profissional, definido por Degen (1998) como a busca pelo retorno do capital investido, chamado de lucro, somado ao potencial de expansão.

Dentro da literatura consultada sobre o tema, Mauro (1994) e Cherto (2004) explicitam a necessidade de enxergar o sistema de *franchising* como uma das possibilidades de crescimento e expansão. Sabendo que existem outras maneiras para tal anseio, é fundamental a avaliação de possíveis alternativas para o aumento dos lucros. Desta maneira, o diagnóstico dos canais de distribuição viáveis para uma organização é o primeiro passo a ser dado pelo futuro franqueador.

Interessante resgatar que a diversidade de canais tem sido uma alternativa encontrada por diversas empresas. Cherto (2003a) aponta que tem sido cada vez mais comum a utilização simultânea, por uma mesma empresa, de dois ou mais canais de distribuição, compondo o que é conhecido com “mix de canais”.

A seguir serão apresentados os canais de distribuição e suas características, seguindo de um resgate teórico sobre os aspectos fundamentais para a análise de franqueabilidade de um empreendimento no ramo alimentício.

Canais de distribuição

Quando se fala na maneira com que um determinado bem ou serviço chega às mãos do usuário final, está se falando de canal de distribuição. Este caminho precisa ser adequando

para garantir a melhor configuração entre custo, cobertura e controle, sem comprometer a percepção de qualidade do consumidor final.

Pearson (*apud* Mauro 1994) menciona que canal de distribuição é uma seqüência de atividade de valor agregado que assistem o fluxo de bens de sua concepção até sua venda. Complementando tal definição, Cherto (2001) comenta que canais de distribuição são as formas utilizadas pelas empresas para acessar seus consumidores e interagir com eles, levando seus produtos, serviços, informações ou marketing e agregando-lhes valor.

Segundo Cherto (2001) os canais de distribuição são formados por três agentes: (1) o *líder do canal*, (2) *membro do canal* e (3) *agentes facilitadores*. O objetivo da interação entre estes três agentes é a redução da complexidade do sistema de troca e facilitação da distribuição.

O *líder do canal* são as organizações que desejam ter seus produtos ou serviços colocados no mercado e interagir com este, por exemplo, indústrias, empresas de serviços e centrais de informações. O líder domina o canal específico e é responsável pela gestão e configuração dos demais elos da cadeia.

Membro do Canal (intermediários) são as partes da cadeia pelas quais os produtos e serviços passam, no caminho até o consumidor, por exemplo, revendedores, distribuidores, franqueados e forças de vendas próprias.

Mauro (1994) aponta que um dos benefícios dos intermediários é a possibilidade de delegar funções, que, caso fosse feita pela fábrica, poderia roubar a atenção da mesma de aspectos estratégicos, tais como explorar oportunidade de negócios e desenvolver novos produtos.

Ainda sobre os intermediários, Stern e El-Ansary (*apud* Kotler 1998) comentam que os intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços entre o fabricante e o usuário final. O fabricante e o usuário final, em essência, possuem interesses divergentes, pois os fabricantes

desejam produzir grande quantidade de bens com uma variedade limitada, enquanto os consumidores desejam apenas uma quantidade limitada de uma ampla variedade de bens.

Os *Agentes Facilitadores* são as organizações que apóiam o líder e membros do canal para que os produtos e serviços sejam distribuídos. Não possuem negócio no sistema, a exemplo das transportadoras, agências de publicidade, consultorias, contadores e advogados.

Cherto (2003b) comenta que no clássico conceito de marketing difundido por Kotler, ('quatro Ps': Preço, Produto, Promoção, Praça), a distribuição (praça) foi o conceito menos enfatizado ultimamente. Segundo o mesmo autor, no contexto comercial atual os outros três 'Ps' são insuficientes para gerar vantagens competitivas sustentáveis, pois são de fácil acesso a todos os participantes do mercado.

Sendo assim, um concorrente pode facilmente copiar uma estratégia de preço em um curto período de tempo sem maiores dificuldades, bem como estratégias de produto e promoção. Situação contrária pode ser observada no sistema de distribuição, pois se pressupõem que este processo é permeado por interações organizacionais que são aperfeiçoadas ao longo do tempo, como consequência do maior conhecimento mútuo de seus componentes (líder, membro e agentes facilitadores).

Contribui na falta de prioridade quanto à distribuição o fato de que as decisões ligadas aos sistemas de distribuição são de longo prazo. Stern (1997) comenta que subjacente a esta inércia está o fato dos sistemas de distribuição serem uma mistura peculiar de variáveis econômicas, sociais e políticas. Econômica por propiciar a divisão de trabalho ao longo da cadeia, sociais por conter diversas interações que, muitas vezes, são mais fortes que os elos econômicos. Nestas circunstâncias, o jogo de poder entre os participantes adiciona a característica política existente neste sistema.

Além disto, se é complexo repensar os canais para uma empresa, provavelmente também o é para seu concorrente. Todas estas características imprimem um contexto complexo, permeado de desafios na administração e gerenciamento de canais de distribuição.

No entanto, atualmente tem-se notado um movimento significativo de rearranjo nas cadeias de distribuições vigentes, em especial no setor industrial, o qual é alvo de constantes movimentos de fusões e aquisições. Abele *et al.* (2004) mencionam que este repensar é fruto das crescentes exigências por parte dos clientes finais e do fortalecimento dos distribuidores, ou seja, os clientes finais sabem cada vez mais de seus direitos e importância na cadeia e os distribuidores estão se tornando maiores, resultando em aumento do poder nas negociações.

Há diferentes tipos de canais, de acordo com suas características. Orientados pelo grau de profissionalização e interação mútua, os canais de distribuição podem ser divididos de duas maneiras: (1) os convencionais e (2) os sistemas verticais de marketing. As subdivisões e características de ambos serão apresentadas na seqüência.

Canais de distribuição convencionais

Nos canais convencionais a relação de compromisso entre as partes é pequena. Segundo Mauro (1994) neste tipo de canal os líderes ficam mais preocupados em desenvolver seus produtos, deixando para os membros dos canais a comercialização dos mesmos. Apesar deste canal pressupor que os intermediários agem da maneira mais conveniente possível, sem levar necessariamente em consideração as implicações que poderão ter para a imagem do fabricante, na realidade são utilizados diversos mecanismos de gestão por intermédio do líder.

Os canais de distribuição convencionais estão subdivididos a seguir e suas definições são apresentadas de acordo com Cherto (2001) e Mauro (1994):

- Agente ou Representante Comercial: são geralmente indivíduos (porém, podem também ser pequenas empresas) que vendem produtos em nome de um fornecedor (líder de canal). Não assume o produto fisicamente nem os compram e revendem. São tipicamente remunerados através de comissões sobre vendas e o líder do canal tem condição de estipular uma tabela de preço padrão. O cliente final é do fornecedor (líder), mas a fidelidade dos clientes tende a ser com os agentes. Planos de remuneração de curto e longo prazo, contratos de exclusividade e programas de incentivos as vendas são algumas das ferramentas de gestão utilizadas neste canal. É utilizado para produtos de baixo valor agregado, pela necessidade de um canal barato, além disto para produtos que exigem grande pulverização como, por exemplo, o vestuário. Os agentes são uma forma barata de entrar em um determinado mercado, porém é um canal delicado, onde a empresa não pode investir muito, sob penalidade de caracterizar vínculo empregatício entre representante e empresa;
- Comerciantes independentes: uma das formas mais antigas de distribuição; são empresários que trabalham de forma independente, sem vínculo de exclusividade ou marca com qualquer fornecedor, trabalhando de acordo com a situação do mercado. Em geral são muito ligados a preço, não utilizam as melhores práticas de gestão e não são exclusivos. Como ferramentas de gestão estão o contato pessoal, programas de fidelização e políticas de preços diferenciados por tipo de comerciante. Utilizado para produtos de baixa complexidade de vendas e que exigem larga demanda para viabilizar a produção. Este canal permite uma grande abrangência de mercado, porém é difícil estabelecer uma política territorial clara e os comerciantes podem fazer “leilões” para pressionar a redução de preços, diminuindo assim a margem do líder do canal;
- Dealers: são membros do canal que compram produtos diretamente dos fornecedores para revender apenas para consumidores finais. Sempre compram o estoque que revendem e são geralmente exclusivos, pelo menos ao que se refere ao uma linha de produto. Entre as ferramentas de gestão deste canal estão metas de vendas, planos de fidelização e relacionamento pessoal. Utilizado para qualquer tipo de produto onde o volume de vendas por unidade seja suficiente para justificar a complexidade do processo de venda direta e a logística de entrega. É um bom canal para mostrar a realidade do mercado e “puxar” a demanda. Ao contrário dos agentes, os clientes são dos dealers e não do líder do canal e em muitos mercados não há volume que justifique a criação e manutenção de um sistema de dealers;

- Distribuidores: são intermediários que vendem produtos para outros membros do canal. É um canal que oferece grande cobertura, porém a exclusividade geralmente não é regra. Os distribuidores adquirem estoques geralmente altos garantindo a distribuição e assumem risco de crédito com o cliente. Em sua gestão são utilizados planejamentos de expansão para novas áreas, ferramentas de treinamento e capacitação, processos automatizados de compras, programas de fidelização, política territorial e promoções específicas. Utilizado para produtos que sejam commodities e precisam de grande escala para sua produção e quando o líder não está disposto a investir na criação de um canal alternativo, aproveitando a carteira de clientes do distribuidor. Em contrapartida exige uma política comercial baseada em preços muito baixos e quando os fornecedores participam de um grande percentual das vendas do líder, o risco do mesmo aumenta significativamente;
- Sócio individual: Usado por empresas que querem se expandir com rede própria, recorrendo a sócios no mercado para tanto. Geralmente uma parte entra com o *know-how* e a outra com o capital necessário. A longo prazo pode ficar muito vulnerável aos humores do sócio capitalista, como por exemplo a insatisfação momentânea com o lucro.

Sistemas verticais de marketing

Sistemas verticais de marketing são redes gerenciadas profissionalmente e programadas de maneira centralizada, preconcebida para adquirir economias de escala e o máximo de impacto no mercado (MCCAMMON *apud* MAURO 1994).

Sua origem, de acordo com Kotler (1998), se deu como resultado das fortes tentativas dos participantes em controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito resultante do empenho individual pela realização de objetivos isolados.

Enquanto os canais convencionais são redes fragmentadas, os sistemas verticais de marketing trabalham coordenadamente. A seguir serão apresentadas as divisões referentes a esta forma de distribuição.

- **Sistemas administrados:** É um canal convencional com um gerenciamento integrado. Mesmo com objetivos diferente dos componentes, existe uma integração informal, geralmente liderada por um grande varejista ou pelo fabricante, o qual aglutina grande poder e influencia sobre os demais participantes. Como vantagens deste sistema pode-se citar o controle sobre as operações, a gestão próxima por parte dos envolvidos e a redução dos riscos de conversão para concorrentes, ao passo que geralmente sua articulação inicial é onerosa e de complexa estruturação, especialmente entre empresas de porte muito diferente;
- **Sistemas cooperativos:** Existe quando uma empresa possui e opera organizações em outros níveis do sistema de distribuição, obtendo assim o máximo grau de controle possível sobre o canal. Utilizado em mercados com altas margens e onde a necessidade de estoque e logística não sejam grande. Como pontos positivos esta a possibilidade de mudança rápida na forma de abordagem aos clientes, teoricamente existe a garantia de qualidade informação no acesso ao mercado. Em contrapartida o custo para manter esta estrutura é grande, existe a dificuldade de se manter competitivo a longo prazo e a falta de flexibilidade;
- **Sistemas contratuais:** É quando as relações intra-organizacionais são formalizadas, podendo ser subdivididas em:
 - **Cooperativas:** Entidades sem fins lucrativos que servem como central de grupos de pessoas com o objetivo comum (poder de compra, atuação em um mercado específico, etc.). O principal instrumento de gestão é o estatuto da cooperativa. É utilizado quando empresas possuem necessidades semelhantes para fazer pressão política ou financeira sobre outras empresas e entidades. Podem oferecer boa cobertura de mercado, funcionando como distribuidores, porém são muito difíceis de controlar, especialmente quando possuem uma diretoria eleita, que muda periodicamente, modificando com frequência o pensamento e a forma de agir de todo o negócio;
 - **Cadeias patrocinadas por um atacadista:** Semelhante à anterior, porém a iniciativa parte do atacadista, que permanece como unidade independente. O atacadista sugere um programa em que varejistas independentes padronizam práticas comerciais e alcançam economia de escala em compras, proporcionando a cadeia maior competitividade;
 - **Franchising:** São empresas independentes que utilizam identidade e padrões de operação licenciados pelo líder do canal. Em geral, pagam uma taxa inicial e

mensal por esta licença, sendo obrigadas a atuar de acordo com padrões ditados pelo líder do canal (no caso, o franqueador) e na grande maioria das vezes são exclusivos. A concessão de franquias é regida por lei específica (Lei 8.955). Como ferramentas de gestão, é possível citar:

- Política comercial diferenciada;
- Treinamento / Capacitação;
- Manuais de Operação;
- Relacionamento pessoal;
- Planos de crescimento;
- Suporte a operações / Consultoria de Campo;
- Planos de incentivo e fidelidade;
- Sistemas integrados;
- Ferramentas de comunicação para toda a rede;
- Identidade Visual;
- Marketing de produtos, de serviços e do negócio, entre outros.

Uma das principais vantagens é que as franquias são unidades operadas por terceiros, com interesse direto nos resultados, porém comprometidos com uma marca. Em contrapartida o prazo para elaboração de uma franquia pode ser dispendioso e o relacionamento com o franqueado tende a ter conflitos ao longo do tempo.

A dinamicidade tecnológica, principalmente na automação de informação e transportes, incentiva a criação de novos canais e inovação dos atualmente conhecidos. Desta maneira os canais apresentados anteriormente não esgotam a totalidade dos existentes. Cherto (2001) apresenta outros tipos, como a *venda por catálogo, TV ou telemarketing*, onde o líder acessa à distância seus cliente, muitas vezes contando com a ajuda de terceirizados especializados no assunto. Outro canal com grande destaque é o *e-commerce*, onde toda a interação com o cliente é realizada na rede mundial de computadores, permitindo grande intercambio de informações e atendimento com personalização constante.

Conforme apresentado é possível pontuar que cada canal de distribuição atende a uma determinada exigência do líder, que por sua vez espera-se que seja orientada para o cliente final. Sendo assim, a tolerância do consumidor final quanto a qualidade dos produtos pode

definir uma cadeia para ser mais ou menos controlada. Visando resumir todas as formas apresentadas até aqui e principalmente evidenciar as características do *franchising* comparados à outras formas é apresentado o quadro o Quadro 4.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens de cada sistema de distribuição

Item	Sistema Verticais de Marketing				Convencionais			
	Administ rado	Contratuais			Corporativis mo	Sociedade Individual	Dealer	Repres vendas
		(1)	(2)	(3)				
<i>Controle</i>	Baixo			Alto	Alto	Baixo	Baixo	Baixo
<i>Custos Adm.</i>	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Baixo	Baixo
<i>Investimentos</i>	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Alto		Baixo	Baixo
<i>Gerenciamento</i>	Fácil	Fácil	Fácil	Difícil	Difícil	Difícil	Fácil	Fácil
<i>Motivação da rede</i>	Baixa			Alta	Baixa			Baixa
<i>Economia de escala (rapidez)</i>	Alta	Alta	Alta	Alta	Baixa		Alta	Alta

Fonte: Adaptado de Mauro (1994, p.44)

Legenda: (1) Cooperativa (2) Rede patrocinada por atacadista (3) *Franchising*

Pode-se notar que o sistema de *franchising* apresenta diversas vantagens em relação às outras formas, destacando principalmente pelo baixo investimento, alto controle, baixos custos de administração, alta motivação da rede e economia de escala. Porém, uma restrição peculiar é a dificuldade no gerenciamento deste canal, o qual exige do franqueador inovações constantes e muita interação social com todos os franqueados e fornecedores.

Em seguida serão apresentados aspectos preliminares para orientar a decisão do melhor mix de canais para uma dada organização, sendo que posteriormente a discussão será direcionada para franquias em alimentação.

Orientações preliminares para a escolha do mix de canais

É consenso na literatura de canais de distribuição que a primeira orientação advenha dos clientes, de sua percepção do que é bom e ideal. É preciso identificar características tais como o nível de serviço desejado pelo cliente, o volume com que realiza pedido, onde eles são encontrados, qual a variedade de produtos que exigem, a comodidade com que esperam receber os mesmos, prazo de entrega, o comportamento de compra e assim por diante.

Também é possível segmentar o usuário final de acordo com características distintas. Stern (1997) comenta que raramente os mercados são homogêneos e o agrupamento de clientes deve ser baseado em suas necessidades e exigências de distribuição. Stern (1997) complementa dizendo que através do conhecimento destas variáveis é possível traçar o modelo *ideal* de distribuição.

Identificado os anseios do usuário final e o modelo ideal, faz-se necessário diagnosticar as variáveis internas que interferem no sistema de distribuição. A principal variável é dos canais existentes, pois qualquer mudança pouco planejada pode ser pretexto para prejudicar a eficiência da empresa.

Resgatando a característica social apresentada anteriormente, Stern (1997) relembra que questões ligadas aos canais de distribuição tende a ser contaminadas por níveis elevados de emoção e a ser invadidas por diferentes tipos de folclore. Ilustra tal situação ao desenhar um cenário em que após análise viu-se que o melhor é cortar um dado revendedor com um rico histórico de relacionamento com a empresa, inclusive de ajuda mutua. A probabilidade dos gerentes de canais hesitarem em executar tal decisão sem questionamento emocional é elevada.

Ainda assim, estes artefatos visíveis podem ser o indicio de uma cultura empresarial não receptiva a um dado canal. Como exemplo, Mauro (1997, p.43) comenta que “(...) muitas empresas não se adaptaram às características desse sistema [*franchising*] pela sua própria filosofia interna”. Negociar com a diretoria da empresa que um novo sistema de distribuição reduzirá o controle sobre a marca pode ser uma tarefa desafiante.

Outros aspectos da avaliação interna são citados por Mauro (1994), como a análise dos resultados econômico-financeiro, da estrutura industrial e administrativa, a capacidade de suprir a demanda acessada pelo canal, a missão, valores e visão da empresa, bem como suas estratégias. Somando estas variáveis, Cherto (2001) comenta que identificar as funções de marketing esperadas de um canal também é fundamental, respondendo perguntas do tipo: ‘Quais as tarefas de marketing são esperadas do canal?’ e ‘Existem tarefas que o canal poderia realizar melhor do que a empresa?’

Na avaliação externa o foco é principalmente os canais utilizados pelos concorrentes. Além disto é necessário compreender as tendências setoriais, inovações tecnológicas e aspectos legais. Algumas vezes existe até a imposição legal para a adoção de um canal exclusivo, como é o caso dos corretores de seguro que são obrigados a adotar o tipo *agente* (CHERTO, 2001).

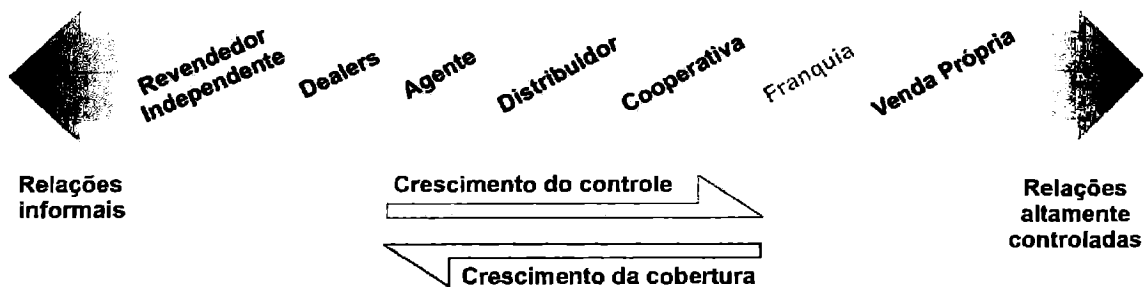
Em essência, toda empresa que cria ou repensa seus canais de distribuição está preocupada em três questões básica, apontadas por Cherto (2001): (1) o *custo*, ou seja, quanto será necessário desembolsar para remunerar os participantes do canal, bem como sua monitoração; (2) *controle*, que menciona o controle do líder sobre as ações dos demais integrantes e (3) *cobertura*, ou qual é o mercado alvo que se deseja atingir.

A relação de interdependência entre as três variáveis é nítida e dificilmente se consegue alterar uma sem interferir nas outras. A Figura 3 apresenta especificamente a relação entre controle e cobertura e o posicionamento dos canais conforme sua potencialidade

nestes quesitos. Pressupõe-se que estas duas variáveis sejam inversamente proporcionais, ou seja, caso seja almejado uma maior cobertura provavelmente terá que se abrir mão de um maior grau de controle sobre as ações dos membros da cadeia.

Propiciando a maior cobertura e menor controle está o canal *revendedores independentes* e na outra ponta com maior controle e menor cobertura esta posicionado o canal de *venda próprio*. Interessante identificar o sistema de franquias, que está mais próximo de um maior controle do que cobertura, com mecanismos particulares de controle que serão pontuados mais a frente. Porém, quando comparado com a venda própria, permite uma cobertura maior, sem no entanto compartilhar demasiadamente o controle da mão do líder do canal.

Figura 3 Relação entre Controle e Cobertura dos canais de distribuição



Fonte: Cherto (2001)

O custo é também muito importante e as vezes imperativo na decisão de canais, podendo variar de acordo com a seguintes circunstâncias: (CHERTO, 2001)

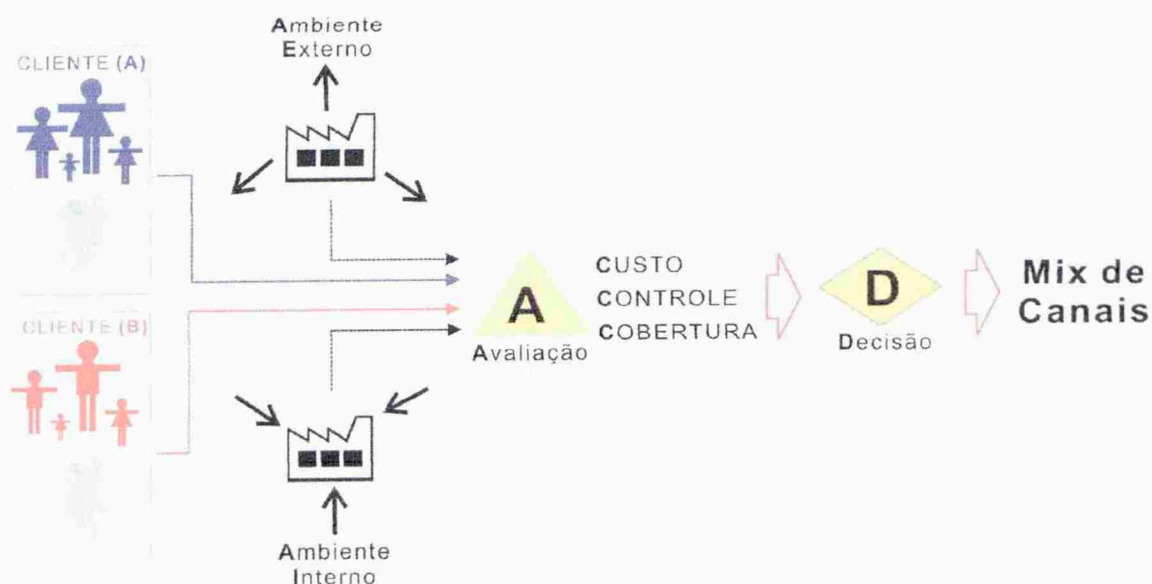
- O mercado específico de atuação;
- A qualidade e tipos de serviços necessários para suporte ao canal;
- O uso de tecnologia de informação no processo de relacionamento com o canal;

- A forma de atuação da concorrência;
- A existência de interesses agregados ao produto, externos a este;
- Existência e qualidade da concorrência;
- O número de tarefas de Marketing realizadas pelo canal.

Em resumo, a Figura 4 apresenta a seqüência do processo de análise de canais de distribuição. O primeiro passo é segmentar e identificar as percepções do consumidor final em relação ao sistema de distribuição desejado, obtendo base para conhecer o sistema ideal. Em seguida se identifica aspectos internos e externos que interferem no canal, subsidiando a avaliação posterior de qual é o custo, controle e cobertura que se deseja com a distribuição.

Para a avaliação anteriormente citada, é necessário identificar possíveis alternativas de canais. Neste mapeamento, Kotler (1998) afirma que cada alternativa tem que apresentar três elementos: (1) Tipos de intermediários; (2) Número de intermediários e (3) condições e responsabilidades dos participantes. Por fim, é possível determinar os canais que podem atender as funções desejadas, sempre buscando a menor dissonância entre o sistema *ideal* (definido pelo usuário final) e o implementado.

Figura 4 Seqüência de análise para escolha do "mix de canais"



Fonte: o autor

Tendo determinado os canais que podem ser utilizados, é necessário analisar o que esperar de cada canal e que suporte dar a cada canal. Cherto (2001) menciona que um canal cumpre funções nas quatro áreas de marketing, tanto na comunicação / propaganda, quanto preço, produtos / serviços e distribuição.

Dependendo da situação, cada canal desempenha de maneira diferenciada estas quatro funções, que precisam ser planejadas para que a seleção de membros, a capacitação, o gerenciamento e a resolução de possíveis conflitos sejam bem desempenhadas.

O Quadro 5 apresenta as principais funções de um canal de marketing. É interessante resgatar como as análises resumidas na Figura 4 interagem com tais funções. Em uma situação ilustrativa, pode-se mapear que o sistema ideal desejado pelo usuário final seja um canal que cumpra bem o papel de distribuição, especificamente na prestação de serviço, como por exemplo, móveis planejados. Sabe-se que a cobertura de mercado exigida se encaixa mais em uma distribuição seletiva ou exclusiva, uma vez que apenas uma parcela da população está

apta a desembolsar recursos para este fim. Sem entrar em mais detalhes quanto a outras funções de marketing, a situação ilustrada sugere um canal com maior controle do líder e menor cobertura, que na Figura 3 indica Franquias ou Vendas Próprias.

Quadro 5 As Tarefas dos Canais de Marketing

<p style="text-align: center;"><i>Comunicação / Promoção</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoções • Exposição de Marca • Posicionamento de Marca • Propaganda Cooperada • Informações a clientes • Concursos 	<p style="text-align: center;"><i>Produtos e Serviços</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade • Teste de produtos • Assistência técnica • Instalação • Customização • Controle de Qualidade
<p style="text-align: center;"><i>Preço</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Controle de preços aos clientes • Políticas de descontos especiais • Crédito • Condições comerciais 	<p style="text-align: center;"><i>Distribuição</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estocagem e Vendas • Cobertura de Mercado • Conveniência • Partição de Volumes • Prestação de Serviços • Venda de Produtos / Serviços Agregados • Processamento de Pedidos • Informações Técnicas

Fonte: Cherto (2001)

Como perspectiva para a prática de distribuição, Mauro (1994) comenta que o número de estágio entre o líder e o consumidor final tende a estreitar, uma vez que pode prejudicar a velocidade das informações entre os mesmo. Aliado aos argumentos de Cherto (2001), Stern (1997) relembra da importância de segmentar os consumidores finais e que os mercados dificilmente são homogêneos, sendo assim é salutar desenvolver um “mix de canais” acordante com as exigências de cada público.

Conhecido os aspectos gerais dos diversos canais de distribuição, é possível avançar para a etapa seguinte, onde será abordado aspectos inerentes ao *franchising* e alimentação.

Franchising e o segmento de alimentação

O tema alimentação é envolto por consideráveis peculiaridades. Em primeiro lugar, é através dos alimentos que as pessoas conseguem nutrientes para manutenção das funções vitais. Além disto, o ato em si de se alimentar é fundamental para as interações sociais.

A gastronomia cumpre papel importante no estilo de vida. Frequentar restaurantes é uma das atividades sociais favoritas e saborear uma boa comida na companhia de pessoas agradáveis e em um ambiente aconchegante é um dos prazeres da vida (WALKER e LUNDBERG, 2003).

Amparado por estas funções nobres e mudanças nos hábitos de consumo, o mundo da alimentação vem ganhado destaque crescente na economia. A alimentação fora do lar, por exemplo, é fenômeno do mundo moderno, onde os consumidores em geral viram o tempo de preparar suas refeições ser corroído pela dinamicidade atual. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentação (Abia), em 1998, 23% das refeições dos brasileiros eram feitas fora do lar. Em 2002, a cifra beirava a faixa de 30%, especialmente nos grandes centros urbanos.

Dentre os segmentos do *franchising*, certamente o de alimentação é um dos que apresentam maior destaque e complexidade. O notório destaque é fruto de dados como estes: de acordo com a ABF, as franquias de alimentação geraram, nos anos 90, 20% em média do faturamento total do sistema brasileiro de franquias. As projeções apontam as redes de alimentos como um dos segmentos mais promissores para os próximos anos, em função das características básicas atreladas à alimentação, mas também aos elevados estágios de formatação do negócio característico do setor (AZEVEDO et al., 2001).

O desempenho satisfatório deste segmento frente aos outros é justificado pelo fato de alimentação ser item básico para os consumidores, portanto as dificuldades financeiras dos consumidores podem até comprometer as vendas, porém não as anula completamente.

Observa-se também a busca por conceitos de negócio amparados por unidades de vendas mais compactas e que exigem menores investimentos, podendo assim aliar preço justo com lucratividade. Esta situação também é bem visível na Tabela 2, onde é notado a grande queda no retorno dos investimentos, passado de 21 para 11 meses, além de sinais de queda no custo de instalação, capital de giro, taxa de franquia e investimento inicial.

Tabela 2 A Evolução do Setor de Alimentação no *Franchising* Brasileiro

Alimentação	Período					Variações		
	1993	1994	1995	1999	2002*	95/99	95/02	99/02
Franqueadores	163	199	181	191	86	6%	-50%	-55%
Total de Unidades	2.377	2.942	3.352	4.945	4.137	48%	16%	-16%
Unidades Próprias	854	975	941	995	1.002	6%	6%	1%
Unidades Franqueadas	1.523	1.967	2.411	3.950	3.135	64%	18%	-21%
Empregos Diretos	29.963	48.937	51.896	59.642	-	15%	-	-
Faturamento Global (US\$1000)	977.255	1.510.073	1.954.502	1.429.114	-	-27%	-	-
Investimento Inicial (US\$)	-	-	85.051	84.885	-	-1%	-	-
Taxa de Franquia (US\$)	-	-	14.562	13.600	-	-7%	-	-
Capital de Giro (US\$)	-	-	9.131	8.915	-	-2%	-	-
Custo de Instalação (US\$)	-	-	61.358	59.122	-	-4%	-	-
Retorno (meses)	-	-	21	11	27	-48%	55%	145%
Área (m2) [Depende do local]	-	-	66	66	-	0%	-	-

* Guia do *Franchising* 2003

Fonte: Censo 2000 da ABF (2000) e Guia do *Franchising* 2003 (2003)

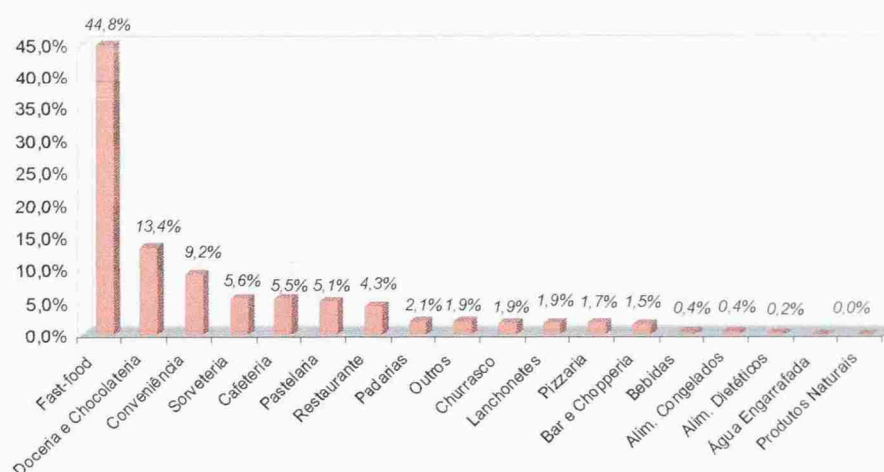
É interessante apontar algumas divergências encontradas em fontes diferentes sobre o tema. Os dados de 2002 foram apurados pelo Guia do *Franchising* (2003) em parceria com a *Vecchi & Ancona Consulting*, que, segundo os mesmos, foram mais seletivos na pesquisa. Desta maneira, ficaram de fora franqueadores que não responderam em tempo hábil e mantiveram-se alheios às tentativas de contato, portanto com infra-estrutura precária para ser considerado um franqueador.

Com este escopo, a interpretação da evolução muda significativamente, mostrando que na verdade houve uma redução nas redes de franquias de alimentos, com um decréscimo de 55% entre 1999 e 2002. Dados creditados pelos pesquisadores que revelaram se tratar de uma

depuração saudável, indicando que a profissionalização do *franchising* é condição *sine qua non* para a permanência e crescimento no mercado.

Dentro do segmento de alimentação, é possível identificar os sub-segmentos, bem como sua participação no total de franquias. Como mostra a Figura 5, o sub-segmento *fast-food* é responsável por quase a metade do total dos pontos de vendas em alimentação, seguido por *doces e chocolates* e *conveniência*. O sub-segmento de *restaurantes* está na sétima colocação, com uma participação de 4,3%.

Figura 5 Distribuição das franquias de alimentação em seus sub-segmentos



Fonte: Censo 2000 da ABF (apud Azevedo et al. 2000)

O panorama apresentado do setor indica que alimentação e franquias são variáveis bastante correlacionadas. Ratifica esta afirmação a intenção de expansão das redes de franquias em alimentação para o ano de 2004, as quais pretendem abrir mais 736¹ lojas, o que equivale a uma expectativa de crescimento equivalente a 17,8%; número significativo em comparação ao desempenho econômico brasileiro previsto para 2004.

¹ Com dados do Guia do *Franchising* 2003. Número de lojas de alimentação em 2003: 4.137 unidades. Expansão estimada de curto prazo: 736 unidades. Variação (Crescimento) 17,79%.

Subjacente as boas perspectivas para o setor de franquias em alimentação, está a complexidade de operação dos sistemas agroalimentares, que estão sujeitos a problemas de coordenação, potencializada pela escassez de informações com qualidade. Além disto, o setor de alimentação apresenta grande incidência de ativos especializados e incertezas, principalmente referentes às intervenções dos Estado por conta de problemas de segurança alimentar (AZEVEDO *et al.*, 2001).

As formas multifacetadas da gastronomia ganham mais brilho quando são alinhadas à criatividade dos agentes gastronômicos e ao constante aperfeiçoamento de pesquisas e tecnologias. Tal situação parece conflituosa quando se insere a temática *franchising*, sistema aparentemente modelador de *status quo* e padronização.

Grande parte do corpo literário referente ao *franchising* concentra suas explicações em peculiaridades de redes que já trabalham com o sistema. Porém, o entendimento do “eu poderia trabalhar com o sistema de *franchising*?” antecede o questionamento do “como fazer o sistema de *franchising* funcionar em um dado estabelecimento?” (MICHAEL, 1996).

Visando esclarecer a primeira questão, existem duas linhas explicativas que expõem os motivos pelos quais uma empresa poderia ou deveria optar pelo *franchising*. A primeira é amparada pela teoria da agência e a segunda pela abordagem das restrições (MICHAEL, 2003).

A teoria da agência (*agency theory*) estuda a relação existente entre o principal e uma outra parte (agente), que está autorizado a agir, em nome desse principal. O problema dessa delegação de função é que o agente pode possuir objetivo divergente e até conflitante do principal. Para evitar esse conflito de interesses, o principal pode criar mecanismos que incentive a uma convergência de objetivos (CUPERTINO *et al.*, 2003).

O reflexo da teoria da agência no *franchising* é que, na medida que a empresa pretende se expandir com o aumento de lojas próprias, mais gerentes (agentes) serão necessários para a

supervisão do negócio. Neste sentido, existe uma pressão para aumentar os custos com monitoração. Como no sistema de franquias o franqueado é o dono do capital investido, os custos de monitoração tendem a cair, uma vez que os objetivos do franqueador e franqueado são complementares. “Em suma, o franqueado é a substituição direta da monitoração do administrador de uma loja própria [gerente]” (ROH, 2002, p.47).

A teoria dos recursos escassos sustenta a idéia da necessidade de recursos para apoiar uma expansão. Quando uma empresa pretende expandir faz-se necessário o uso de recursos financeiros, de informação, de recursos humanos que pode ser de difícil acesso para empresas pequenas. O *franchising* seria assim uma forma de obter estes recursos utilizando o franqueador como financiador tanto financeiro como de conhecimento sobre a peculiaridade de cada região geográfica contida no plano de expansão.

As duas correntes explicativas não são conflituosas entre si e seus argumentos auxiliam no levantamento de prerrogativas fundamentais para analisar a franqueabilidade de empreendimentos de alimentação. Desta maneira, em consonância com a Figura 4, serão apresentado a seguir os clientes, o ambiente interno e externo e sua relação com a análise de franqueabilidade de empresas de alimentação.

Os clientes e sua relação com a Franqueabilidade

O setor de alimentação é permeado pela mesclagem entre bens e serviço. *Bens* são itens vendáveis elaborados através da transformação ou adequação das matérias-primas. Os bens são tangíveis, podem ser estocados e comercializados em diversos pontos de vendas.

Os *serviços*, por sua vez, “são atividades intangíveis personalizadas para atender ao pedido individual de clientes conhecidos” (PINE e GILMORE, 1999, p. 19).

Visando adequar a semântica para o tema do trabalho será adotada a compreensão de que *produto*, neste caso específico da área de alimentação, pode ser entendido como o pacote de benefícios oferecido ao cliente. Portanto, entende-se que está subjacente a mesclagem de bens e serviços.

Quando um cliente frequenta um restaurante, o cardápio apresenta os bens que estão à disposição para o consumo. Desta maneira é possível armazenar um filé grelhado e/ou bebidas, se não o produto pronto para o consumo final, pelo menos as matérias-primas necessárias para o preparo do mesmo.

O atendimento dispensado ao cliente, o ambiente, as opções de pagamento, manobristas, entre outros ilustram os aspectos intangíveis de um estabelecimento alimentício, portanto o serviço. O pacote de benefícios, aqui entendido como produto, é a sobreposição dos itens tangíveis e intangíveis.

Nesta composição do pacote de benefício da área de alimentação, o que se observa é que o serviço vem ganhando importância crescente na visão do cliente. É fundamental desenvolver um serviço visando sempre o encantamento do usuário, ou seja, uma satisfação maior do que se esperava. No atual ambiente competitivo as empresas estão tendo que se adaptar a esta exigência, a custo de ver sua clientela migrada para a concorrência.

Quanto ao canal de distribuição, a compreensão das necessidades dos clientes é o primeiro passo sua definição e estruturação. Significa identificar indícios do que os clientes querem para si mesmo, resumindo o nível de serviço e as características desejadas dos produtos e de que maneira querem ter acesso a eles. A equação que identifica a necessidade dos clientes é completada descobrindo o que eles percebem da situação atual: necessidade é igual a diferença entre o que cliente quer pra si mesmo e o que percebe da situação atual.

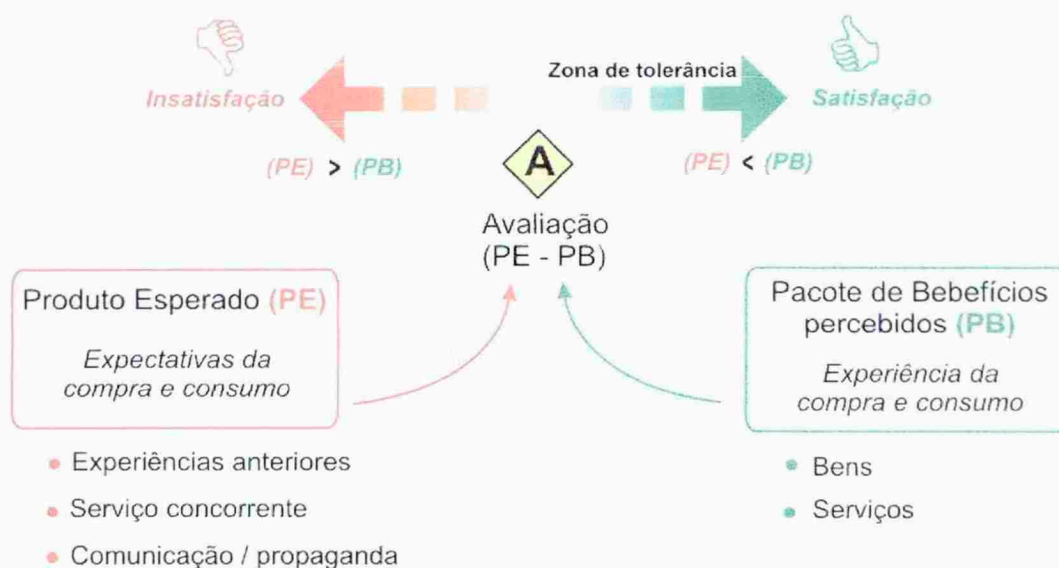
A identificação das necessidades do cliente pode ser obtida através da realização de pesquisas qualitativas e quantitativas, complementadas com o estudo de casos de sucesso. É

uma etapa de escutar, saber as razões subjacentes a ação do consumidor. Pode ser que a ida a um restaurante signifique muito mais uma necessidade de status do que propriamente a de alimentação. A técnica qualitativa de *focus groups* é uma alternativa para compreender as necessidades dos consumidores, como comenta Goebert (2003, p.62): “mergulhando na consciência dos consumidores podemos desenterrar as razões subjacentes a suas ações e formar impressões do que esta realmente acontecendo”.

O veredicto final de toda esta busca de conhecimento do cliente é sua satisfação com o produto adquirido, a qualidade que foi notada com o consumo do mesmo. Para organizações que ora existem, escutar melhor os atuais clientes é uma alternativa eficiente de saber suas reais necessidades. Desta maneira é apresentado a seguir como ocorre a avaliação de qualidade dos serviços.

Lovelock e Wright (2002) argumentam que a qualidade do serviço é o grau que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Caso seja percebida a entrega efetiva do serviço como melhor do que esperado, os clientes ficaram contentes e se estiver abaixo das expectativas, ficaram frustrados. Nesta avaliação cognitiva é fundamental buscar indícios de como os consumidores constroem suas expectativas (o produto esperado) e depois como percebem o pacote de benefícios oferecido, como mostra a Figura 6.

Figura 6 Avaliação da satisfação do cliente



Fonte: O autor

Segundo Lovelock e Wright (2002) as expectativas são padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço. Os autores ainda complementam que estas expectativas são influenciadas pelas experiências anteriores, por um serviço concorrente seja ele no mesmo ramo ou afim e também pela comunicação boca a boca ou a propaganda utilizada pela empresa. Como cada cliente é individual, assim também são suas expectativas e o grau de expectativa do serviço pode ser um critério para segmentá-los.

Sobre o lado direito da Figura 6, Berry, Carbone e Haeckel (2003) comentam que tudo que pode ser percebido ou sentido – ou reconhecido por sua ausência – é uma indicação de como será a experiência do consumidor. Os autores complementam ainda que estes itens podem ser divididos em duas categorias: a primeira, relativa ao funcionamento do produto ou serviço em si e a segunda diz respeito às emoções e inclui cheiros, sons, visões, sabores e textura do pacote de benefícios comercializados.

A diferença entre o produto esperado e a percepção da experiência como pacote de benefícios determina a satisfação do cliente. É interessante ressaltar que o usuário entende que

em alguns momentos os serviços podem não estar exatamente como esperado, mas mesmo assim ainda ficar satisfeito, tal situação é chamada de zona de tolerância. Quando o pacote de benefícios supera as expectativas ocorre o encantamento do cliente, situação altamente almejada pelas empresas e incentivadora de diversos cursos de atendimento ao cliente como estratégia para fidelizá-los.

A condição básica para o sucesso de um empreendimento, seja ele em que área for, é a aceitação por parte dos clientes. O reconhecimento de que os produtos comercializados são merecedores de crédito apresenta o primeiro início de que uma empresa pode adotar o sistema de *franchising*. O *i-Franchise Group*² comenta que a credibilidade e o diferencial de um empreendimento são alguns dos critérios da franqueabilidade, ambos demonstrados na satisfação do consumidor.

O critério credibilidade é fundamental no ramo de alimentação, o qual é permeado por bens de experiência e de crença. Os bens de experiências são aqueles que são avaliados em sua plenitude após o consumo. Só é possível avaliar efetivamente um empreendimento alimentício após degustar seus produtos, o que depende enormemente de percepções individuais.

Os bens de crenças não podem ser avaliados através dos sentidos, mas sim através das crenças que o consumidor tem a respeito do mesmo. Fácil compreender quando se compra algum souvenir para ajudar uma dada causa social, ou também quando se fala em produtos orgânicos, sem agrotóxicos, ou incentivadores de desenvolvimento social. A dificuldade de mensuração imediata dos benefícios advindos destas compra direciona o consumidor a adquiri-los preferencialmente de organizações dignas de crédito, idôneas.

Uma rede de distribuição pode demonstrar para o cliente a credibilidade necessária e impulsionadora do consumo dos bens de experiência e crença. A quantidade de lojas, o tempo

² <www.ifranchise.net> acesso em 12/mai./2004.

de operação, a publicidade entre outros são estímulos que dão indícios de credibilidade a uma organização facilitando a comercialização dos produtos. Muitas destas informações são carregadas pela marca e quando existe uma associação entre marca e satisfação na mente do consumidor, geralmente a busca de informações de produtos que supram estas necessidades são colocadas em segundo plano.

Neste sentido, outro indício que incentiva a franqueabilidade de um empreendimento é o grau de confiança exigida para que os produtos possam ser consumidos, em outras palavras, o grau de facilidade ou dificuldade que o consumidor encontra para avaliar completamente sua qualidade. Sendo assim, quanto mais o pacote de benefícios de uma empresa estiver amparados por bens de crença e experiência, mais o *franchising* poderá ser uma solução que reafirme a credibilidade de empresa.

Em resumo, nota-se que a identificação das necessidades dos consumidores é fundamental para decidir o sucesso da franqueabilidade. Para compreender as mesmas geralmente é utilizada pesquisas de marketing, tanto quantitativa quanto qualitativas, a exemplo dos *focus groups*. Avaliações de satisfação do cliente também é uma etapa de escutar, sugerindo compreensão crescente das reais necessidades dos clientes, principalmente de empresas que já existem.

O impacto de tudo isto na escolha do canal *franchising* é que quanto maior a satisfação atual do cliente, mais este canal será indicado. Além disto, acreditando que o *franchising* auxilia na credibilização do negócio, quanto mais o pacote de benefícios for composto por bens de crenças e experiência, mais este sistema será sugerido.

O ambiente interno e sua relação com a Franqueabilidade

Entende-se como ambiente interno as variáveis passíveis de interferência pela vontade da empresa, sejam elas tangíveis ou não. É plausível uma organização alternar a forma de produção, gerenciamento, suas estratégias de promoção e assim por diante. Alguns aspectos mais obscuros, como a cultura organizacional, também compõem a composição de variáveis do ambiente interno.

O corpo literário sobre *franchising* apresenta diversas peculiaridades do funcionamento interno de uma organização que podem incentivar a expansão por esta via. É neste ponto que a teoria da agência e das restrições são mais evidenciadas.

O primeiro aspecto a ser discutido é a *operação do negócio*, o qual assinala a maneira com que os produtos são transformados e quais são os ativos necessários para tanto. Sob a ótica da teoria da agência, Hoover *et al.* (2003) mencionam que no setor de alimentação o grau de conhecimento específico exigido para operacionalizar o negócio na unidade franqueada é uma variável fortemente relacionada com a franqueabilidade. A idéia inerente é que quanto mais difícil for repassar o conhecimento para o futuro franqueado, mais o sistema em questão é desestimulado.

A dificuldade de repasse de conhecimento é agravada neste setor principalmente pela alta taxa de *turnover*. A possibilidade de um colaborador fazer carreira ou ficar muito tempo trabalhando na mesma função ou no mesmo restaurante ou lanchonete ainda é pouco compartilhada. Aliado a isto, esta situação incentiva o aumento de custo para monitorar possíveis desvios de qualidade.

Ainda sobre a operação do negócio, tem-se a variável especificidade dos ativos. Segundo a pesquisa de Hoover *et al.* (2003) a especificidade dos ativos utilizados em uma operação apresentou correlação positiva com a expansão sob forma de franquias. A

explicação é que a especificidade desencoraja o franqueado a pensar em alternativas para o negócio como, por exemplo, romper o contrato de franquia e iniciar outra empresa aproveitando os ativos (equipamentos da cozinha, arquitetura do ambiente, entre outros). Se os ativos são específicos para um negócio, a venda ou reaproveitamento é caminho certo para corroer o valor dos mesmos, o que acaba colaborando na redução dos custos para monitoramento das unidades franqueadas.

A *intenção de expansão* também é outra característica do ambiente interno que interfere na plausibilidade do *franchising* para uma dada organização alimentícia. A intenção de crescer em uma velocidade elevada exige que o empreendimento tenha uma gama de recursos tanto financeiros, quanto humanos e gerenciais, a exemplo de informações específicas do mercado local. Deixando de lado a questão financeira, que será aprofundada posteriormente, o futuro franqueador consegue do franqueado informações preciosas sobre o mercado local a um baixo custo, o que é fundamental para o sucesso do negócio.

A mesma situação se aplica no que tange expansões internacionais. Recorrer ao auxílio de um agente local, neste caso representado geralmente por um franqueado-master, é uma maneira de reduzir custos com viagens e principalmente de reduzir o risco de não adaptação de gerentes com a cultura local.

Inerente a intenção de expansão, é apresentada a variável *fontes de financiamento*. Esta questão faz parte da abordagem teórica dos recursos escassos, sendo bastante mencionada na literatura e inclusive levando a uma associação automática entre sistema de franquias e pequenas empresas. Geralmente as pequenas empresas possuem dificuldade de acessos a crédito e o sistema de franquias acaba sendo uma alternativa para financiar a expansão do negócio.

Em alguns casos a visão pragmática dos empreendedores acaba direcionando o pensamento inicial para a seguinte lógica: 'meu negócio é bom e tem mercado, eu não tenho

dinheiro para financiar a expansão e as fontes de créditos são caras, logo vou franquear meu negócio'. Este raciocínio está parcialmente correto, inclusive Hoover *et al.* (2003) demonstram em sua pesquisa que o baixo acesso a fontes de financiamento é um indicativo para a expansão através do sistema de *franchising* e Roh (2002) ratifica comentando sobre taxa de crescimento empresarial e sua correlação positiva com o sistema de *franchising*.

Porém, o *i-Franchise Group* chama a atenção para algumas falácias desta questão, pois o fato do *franchising* exigir baixo investimento não significa que não precise de nenhum investimento. O futuro franqueador necessita de capital para implementar o programa de franquias, elaborar manuais e adequar a produção para a taxa de crescimento desejada. O mesmo grupo ousa fornecer valores: se o futuro franqueado pretende franquear uma ou duas unidades, irá precisar de aproximadamente US\$ 15.000. Para aqueles franqueadores mais agressivos na expansão, os custos iniciais podem chegar a US\$ 100.000 ou mais. Em ambas as situações ainda existem a necessidade de orçamento para impressões de manuais, auditorias e divulgação.

Ainda sobre o contexto interno da empresa, é importante diagnosticar o *gerenciamento do negócio*. Este ponto evidencia a funcionalidade do fluxo de informações, políticas de recursos humanos, a própria cultura entre outros aspectos inerentes à eficiência e eficácia da empresa. Enquanto a variável *operação do negócio* está mais voltada para o ponto de venda em si, a variável *gerenciamento do negócio* direciona a análise no quanto o futuro franqueador esta preparado para apoiar a operação da empresa, os meios.

Apesar da dificuldade em especificar pontualmente os itens a serem avaliados nesta etapa, é possível resgatar referências que balizem a avaliação da dialética gerenciamento e franqueabilidade.

A cadeia de suprimentos a jusante da unidade franqueada é uma das balizas. No caso de restaurantes é comum o uso de cozinhas industriais estrategicamente localizadas para

atender uma determinada área de atuação. Roh (2002) lembra que a distribuição dos insumos no setor de alimentação muitas vezes é dificultada não porque os pontos de vendas são geograficamente dispersos, mas porque as matérias primas ligadas à alimentação geralmente são perecíveis, requerendo cuidados especiais. Especificamente sobre coordenação à jusante, pelo seu potencial de envolver diversos fornecedores, será aprofundado posteriormente no ambiente externo.

Fundamental também no gerenciamento do negócio é a experiência que o futuro franqueador desenvolveu no varejo em si. É comum notar o interesse de indústrias, que especializadas na fabricação, desejam também controlar o final da cadeia de distribuição, franqueando lojas de varejo. Mauro (1994, p. 49) aponta que “antes de franquear, a indústria deve passar pelo aprendizado do varejo, aprimorar sua operação varejista, padronizar os procedimentos, criar instrumentos de marketing de varejo superior à sua concorrência, avaliar o resultado de sua(s) unidade(s) pilotos(s) e, só depois, iniciar o franqueamento do sistema”.

Alguns fatores como a tecnologia de informação existente, a forma com que os resultados são compartilhados, a administração que o negócio exige em termos de pagamento de fornecedores, contratação de funcionários, programas de treinamento, selos de qualidade são situações que, por suas características, podem facilitar ou dificultar a implantação do *franchising*. Acreditando na possibilidade que o futuro franqueado possa ter experiência escassa na administração, a tentativa de franquear um conceito cuja prática administrativa seja obscura pode ser o passaporte para problemas posteriores.

Especificamente sobre qualidade, Roh (2002) aponta que a manutenção da qualidade dos produtos é um componente crítico dos contratos de *franchising* em alimentação, pois a marca do franqueador é a garantia para o consumidor de que a variabilidade da qualidade é pequena. Levando em consideração que no setor de alimentação os clientes não são fixos, ou seja, podem adquirir o produto em uma localidade e querer exatamente o mesmo quando

estiver viajando e encontrar a marca conhecida, as ações para manter o mínimo de variação de qualidade são de suma importância.

No sub-segmento restaurante, Azevedo *et al.* (2001) ressaltam que a regularidade do produto final depende fortemente de operações realizadas na unidade franqueada. Quando o conceito do negócio apresentar tal característica é preciso estudar formas de controle para garantir a mínima variabilidade de qualidade. Uma alternativa apontada pelos autores é a mix contratual, a proporção de lojas próprias em relação as lojas franqueadas. O fato do franqueador também operar um percentual de lojas é uma estratégia para regular o comportamento dos franqueados. O segmento de restaurantes, segundo a ABF (2000), é composto por 36% de lojas próprias.

Enfim, os aspectos mencionados anteriormente sobre o gerenciamento para serem favoráveis a franqueabilidade do negócio, preciso estar bem identificáveis na empresa visando facilitar a manualização do padrão a ser franqueado. Desta maneira, quanto mais o gerenciamento estiver passível de ser transformado rapidamente em manuais, mais o sistema de *franchising* será estimulado.

Ambiente externo e sua relação com a franqueabilidade

Complementando a abordagem sobre franqueabilidade e alimentação, aborda-se neste momento os aspectos externos à organização que podem incentivar ou inibir o *franchising*. As esferas que estão diretamente relacionadas na plausibilidade desta forma de distribuição são os concorrentes, mercado, fornecedores e o ambiente político.

Concorrentes são aquelas empresas que oferecem produtos similares ou substitutos a um dado negócio. No *franchising* é importante resgatar o caráter inovador ou de qualidade significativamente superior do conceito a ser franqueado em relação aos modelos existentes.

Tal situação é observável no grande crescimento apresentado por empreendimentos inovadores, como a rede de *fast-food* Habib's, que em 11 anos (1991 a 2002) cresceu de 60 para 124 unidades franqueadas e de 45 para 80 lojas próprias, com estratégia de preços acessíveis e integração vertical.

Em algumas situações a empresa pioneira pode conseguir vantagens superiores por ter sido a primeira a apresentar o conceito. Michael (2003) aponta que em cadeias de restaurante existem vantagens de ser o primeiro no segmento, pois o pioneiro tem a chance de ocupar os melhores pontos do varejo, conseqüentemente dominar uma maior participação no mercado (*market share*) e posteriormente alcançar maior lucratividade, fruto de economia de escala e modelação das preferências do consumidor.

Deste modo, o fato de o conceito ser inédito credita ao mesmo ponto positivo para compreender sua franqueabilidade. Para os conceitos que não o são, a tônica da compreensão se volta para os diferenciais existentes que podem levar o consumidor a pleitear o custo da migração para outra marca.

A variável *mercado* é compreendida principalmente pelo risco inerente de um dado negócio. A mensuração do risco é fornecida pelo índice de empreendimentos que encerram suas atividades em um período. O acordo firmado entre franqueador e franqueado é feito com o compartilhamento de riscos que podem estar fora do controle de ambos. Porém, na falta de acesso a estes dados, uma abordagem acerca das tendências do mercado, bem como leitura de informações demográficas e comportamentais dos clientes potenciais sedimenta uma base para ousar na interpretação sobre o risco de abertura do empreendimento.

A lógica inerente ao raciocínio anterior, segundo Michael (1996) é que o *franchising* compartilha os riscos, onde o franqueador fornece a marca e know-how e o franqueado capital e monitoração, porém alguns riscos estão fora de controle de ambos, como o desempenho da economia em geral.

Para o franqueador é mais plausível diversificar seu risco com unidades franqueadas e próprias espalhadas em diversos pontos, mas o franqueado tem mais dificuldades para diversificar tanto por questões contratuais quanto por restrições de mercado e financeiras. Sendo assim, “de acordo com a teoria da agência, o *franchising* supera os maiores riscos associados com a operação de uma cadeia que tem unidades dispersas” (Michael, p. 63, 2003). O resultado geral é que quanto mais um segmento for arriscado, existirá menos procura de franqueados, que pressupõem serem avessos ao risco, o que acaba desestimulando este modo de expansão.

O tópico *fornecedor* é compreendido como organizações externas que apóiam a aquisição e fluxo de bens para a cadeia de distribuição. Sabendo da possibilidade do *franchising* permitir crescimento significativo em médio prazo, é preciso conhecer os possíveis gargalos na produção ou compra de insumos que prejudique tal anseio.

Mauro (1994) comenta que quanto mais o sistema de distribuição de uma indústria for deficiente, mais o sistema de franchise apresentará chances de sucesso. No entanto tal afirmativa requer interpretação cautelosa na alimentação, pois pela diversidade matéria-prima requerida, é desejável que alguns segmentos da cadeia de suprimentos esteja profissionalizada, principalmente quando se refere a matérias-prima facilmente adquiridas no mercado *spot* (à vista).

É possível aprofundar mais sobre esta organização a jusante, chamada por Azevedo e Silva (2002) como estrutura de governança, resgatando sobre a percepção de qualidade do consumidor final e marca apresentados anteriormente. Os mesmos autores comentam que quanto mais o mix de produtos de uma rede alimentícia é associado à marca, mais sensíveis são os consumidores à variações de qualidade no produto, portanto existem uma tendência da estrutura de governança ser controlada pelo franqueador.

Ilustrando a situação anterior com o estudo multicase de Azevedo e Silva (2002), em uma rede que comercializa café expresso, o consumidor percebe a qualidade da marca no produto “carro chefe” que é o café expresso, portanto espera-se que a estrutura de governança para a compra destes produtos seja mais rigorosa, porém pode-se ter uma estrutura mais flexível no que tange aos produtos que acompanham o café, como bolos, quitandas, etc.

Já em uma lanchonete, onde todos os produtos são igualmente ponderados pelo consumidor como transmissor do conceito de qualidade da marca, é esperado que a estrutura de governança seja rigorosa principalmente para os insumos que garante o diferencial competitivo. O pão, a carne, o queijo, as sobremesas, enfim os insumos que compõem o mix de produtos de uma lanchonete precisam estar sobre o controle direto do franqueador.

Sendo assim, a temática fornecedor e franqueabilidade se mostraram contingente. A estrutura de governança precisa estar com consonância com o ativo específico da marca e a estratégia de qualidade da empresa, porém Azevedo e Silva (2002) comentam que em alguns casos as empresas continuam com uma estrutura a jusante incompatível, mesmo sabendo que esta não é a melhor alternativa.

Para compreender tal defasagem é necessário resgatar elementos históricos da empresa. A experiência garante certa inércia e desse modo “deve-se esperar ruptura na trajetória de estrutura de governança apenas quando há mudança muito acentuada nos atributos das transações” (AZEVEDO E SILVIA, p.60, 2002).

O *ambiente político*, através de suas ações governamentais consegue interferir diretamente nas entranhas de qualquer empreendimento. O sucesso elevado obtido por este sistema nos anos 80 gerou enorme movimentação política, inclusive com a promulgação da lei 8.955 / 1994 que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial e dá outras providências. Quanto a relação com a franqueabilidade, o importante a considerar se existe alguma restrição sobre a alimentação que possa invalidar a operacionalização do conceito.

Outra questão relacionada ao ambiente político é a tributação. Através do sistema de *franchising* existe a possibilidade de obtenção de alguns benefícios, uma vez que as unidades franqueadas possuem personalidade jurídica própria e dependendo da receita obtida pode se enquadrar no “simples federal”, um programa especial de tributação que visa simplificar e desonerar a carga tributária para pequenas empresas. Certamente como unidades próprias, que são extensão da própria empresa, esta compensação seria mais difícil.

Em resumo, faz-se necessário mapear o comportamento de agentes externos que interferem no funcionamento de uma rede de franquias. Começando pelos concorrentes, a essência da questão está no ineditismo do conceito ou do diferencial competitivo por ele proposto, ambos requisitados em alto grau para a franqueabilidade de um empreendimento alimentício. Em seguida, a variável mercado aborda o risco inerente ligado ao setor de alimentação, o qual pode afastar potenciais franqueados, desestimulando assim este sistema de destruição.

No aspecto fornecedor, a compreensão obtida é que a estrutura a jusante precisa ser coerente com a estratégia de qualidade e o ativo específico da marca, sendo adequado para tolerar as taxas de crescimento almejadas. Por fim, no item ambiente político se objetiva compreender a existência de alguma restrição de ordem maior para a operacionalização do conceito.

Acordado a maneira como cada variável interfere na compreensão da franqueabilidade, é apresentado a seguir um modelo de análise da franqueabilidade para empreendimentos do ramo alimentício.

Definição do modelo de análise de franqueabilidade

Visando resumir todas as informações explanadas até aqui é apresentado o Quadro 6.

É interessante ressaltar que intrínseco a cada uma está a explicação anteriormente feita.

Quadro 6 Sumarização das variáveis e sua relação com a franqueabilidade


	Variáveis	Sumarização da relação com a franqueabilidade
Clientes	Satisfação dos clientes atuais	Quanto maior a satisfação dos clientes atuais, mais o <i>franchising</i> será incentivado.
	Grau de credibilidade exigido (bens de experiência de crenças)	Quanto mais bens de experiência e de crença estiverem contidos no mix de produtos, mais o <i>franchising</i> será estimulado.
Ambiente interno	Operação do negócio	Quanto mais complexo for a operação do negócio, menos o sistema será incentivado.
	Fontes de financiamento	Quanto mais escassas forem as fontes de financiamento, mais o sistema será estimulado.
	Gerenciamento do negócio	Quanto mais a empresa possuir um gerenciamento padronizado e profissional, mais o sistema será sugerido.
Ambiente Externo	Concorrentes	Quanto mais fracos são os concorrentes, mais o sistema será sugerido.
	Mercado	Quanto maior o risco de um dado segmento, menos o sistema será sugerido.
	Fornecedor	Grau de adequação da estrutura de governança com o crescimento proposto
	Ambiente Político	Compreensão de restrições quanto ao funcionamento do conceito.

Fonte: o autor

O funcionamento desta metodologia esta interligada com a análise de caso, com informações predominantemente qualitativas através de coleta de dados coerente para tanto. Em cada variável o pesquisador diagnosticará como estão as características da mesma na empresa e depois avaliará à luz do que diz a teoria sobre a franqueabilidade.

O resultado será inserido pelo pesquisador em uma escala que varia de 1 (um) a 6 (seis), onde o item 1 significa maior dificuldade para a franqueabilidade e 6 maior facilidade para a franqueabilidade. A adoção de escala par tem como objetivo evitar que o pesquisador encontre um ponto neutro, permitindo compreensão mais apurada se a variável em questão dificulta ou facilita em maior grau.

Quadro 7 Avaliação da viabilidade de implantação do sistema de *franchising* (franqueabilidade) de um empreendimento de alimentação

Variáveis							
		1	2	3	4	5	6
Clientes	Satisfação dos clientes atuais						
	Grau de credibilidade exigido (bens de experiência de crenças)						
Ambiente interno	Operação do negócio						
	Fontes de financiamento						
	Gerenciamento do negócio						
Ambiente Externo	Concorrentes						
	Mercado						
	Fornecedor						
	Ambiente Político						

Fonte: o autor

A metodologia em questão visa detalhar mais a lógica existente sobre análise de franqueabilidade, apresentada por Roh (2002) como: seja pequeno no tamanho, procure um crescimento rápido que exija considerável aporte financeiro, humano e de informação e tenha a intenção de compartilhar os riscos do negócio.

Para testar a validade e funcionalidade da presente metodologia, a seguir é apresentado um estudo de caso de uma empresa do ramo de alimentação.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A empresa

Inicialmente no estudo de caso faz-se necessário conhecer o histórico do empreendimento em questão. Uma das razões fundamentais para tanto é que existe uma tendência de reproduzir o comportamento organizacional passado e logo uma resistência para a mudança, explicado anteriormente com os argumentos de Azevedo e Silva (2002).

Como informação preliminar, é apresentado a ficha técnica do empreendimento:

Nome da empresa: Jerivá Comércio Indústria e Agropecuária LTDA.

Ramo de atuação: produção, transformação e comercialização de produtos alimentícios.

Ano de fundação: 1976 *Número de Funcionários:* 150

Faturamento anual: R\$ 6 mi

Pontos de vendas: 4 lojas

MTZ – Matriz

FLM – Flamboyant Shopping Center

TGA – Taguatinga Shopping

GYN – Goiânia Shopping

Abadiânia – GO

Goiânia – GO

Taguatinga – DF

Goiânia – GO

Histórico

O início do empreendimento é típico da maioria das organizações. Os empreendedores foram movidos a explorar uma oportunidade, neste caso por questões de necessidade e também por afinidade como o ramo. A Jerivá foi fundada em 1976 após os empreendedores, que por ocasião também são casados, observarem que a Rodovia BR 060 propiciava escassas alternativas de parada aos seus transeuntes, tanto para lanches quanto para pausas rápida.

Neste sentido, foi criado um empreendimento às margens desta rodovia com o propósito de descanso, ou como ainda é difundido na empresa de “reabastecer as energias”. No primeiro momento este conceito tomou forma de um viveiro de plantas ornamentais, ramo condizente com a formação e experiência dos pioneiros, e posteriormente migrou exclusivamente para a comercialização de alimentos (restaurante, lanches, doces, entre outros), todos com o apelo de ‘produtos caseiros’, diferencial que agradava a clientela.

Após esta mudança de orientação entre plantas ornamentais e alimentos, a estratégia principal, e como será visto ainda se encontra vigente em algumas situações, é de o máximo possível de integração vertical, ou seja, controlar todas a etapa da cadeia de fornecimento e comercialização, situação visualizada no slogan recorrente: “da nossa fazenda para sua mesa”.

Sob esta orientação de integração vertical a empresa pautou seu crescimento, no início da década de 90 foram construídas unidades de processamento de alimentos mais modernas (laticínio, doceria, derivados de milho), almejando ainda explorar o conceito ‘caseiro’, porém com a ressalva de ser produtos com garantia de uma qualidade superior.

Os avanços no setor produtivo precisavam ser acompanhados com um avanço também nas vendas e no final dos anos 90, após algumas tentativas com pouco sucesso, a Jerivá iniciou seu processo de aumentar os pontos de venda. Em 1998 foi inaugurada a primeira loja em Shopping (Flamboyant³ Shopping Center – Goiânia GO), em 2000 e 2002 foram inauguradas mais duas lojas, uma em Goiânia e outra no Distrito Federal, respectivamente, ambas em shopping centers.

É especificamente sobre este pontos de vendas que o trabalho esta direcionado, saber em que grau que a situação vigente incentiva a expansão sob forma de *franchising*.

³ Área Construída : 60.638 m², Área Total Terreno : 121.874 m², Lojas Âncora : 06, Lojas Satélite : 275

4.2 A questão familiar

Como resgatado na abordagem teórica, a dimensão familiar traz características distintas na gestão de um negócio. No caso da Jerivá, a família empresária, denominação utilizada por Bernhoeft (2003), é composta por um casal (1ª geração) e três filhos, com os agregados de um genro (2ª geração) e um neto (3ª geração).

Resgatando o modelo de três círculos é apresentado o Quadro 8, com os públicos da esfera família. Interessante notar que todos os filhos possuem vínculo de propriedade e trabalham na empresa, situação com maior grau de influência na gestão do negócio.

Quadro 8 - Públicos da subsistema *família* e seu vínculo com a Jerivá

Público	Membro da família	Membro da família e proprietário	Membros da família que trabalham na empresa	Membros da família proprietários e trabalha na empresa
Proprietário 1				x
Proprietário 2				x
Filho 1				x
Genro 1	x			
Neto 1	x			
Filho 2				x
Filho 3				x

A distribuição de funções entre os membros da família ainda é um tema pouco explorado na empresa. As atribuições de responsabilidade, principalmente entre os filhos ainda é difusa, o que contribui em alguns momentos para a ineficiência organizacional, onde muitas vezes as cobranças são subestimadas ou ponderação quanto a conduta e profissionalismo colocadas em segundo plano.

De acordo com observação participativa realizada no período da pesquisa pode-se notar que a distribuição de funções entre a família está configurada da seguinte maneira:

Quadro 9 - área de formação e principais funções dos membros da família que trabalham na empresa

Público	Área de formação	Principais funções
<i>Proprietário 1</i>	Agronomia	Orientação da unidade agropecuária e participação moderada na parte financeira. Grande influencia no aspecto estratégico. (fundador)
<i>Proprietário 2</i>	Pedagogia	Grande participação na área de RH, produção e finanças e grande influencia no aspecto estratégico. (fundadora)
<i>Filho 1</i>	Nutrição	Supervisão da loja TGA e orientação dos cardápios para todas as lojas. Relativa influencia no aspecto estratégico. (<i>atualmente em licença maternidade, trabalha na empresa a 7 anos</i>)
<i>Filho 2</i>	Zootecnia	Supervisão e manutenção de informática, orientação da granja de frangos e serviços diversos. Relativa influencia no aspecto estratégico. (trabalha na empresa a 5 anos)
<i>Filho 3</i>	Administração	Auxiliar geral na administração, participação esporádica em treinamentos. (estagiário na empresa a 3 meses)

A falta de clareza entre os integrantes da família quanto a sua função e responsabilidade ganha ressonância quando se trata de ligações horizontais, ou seja, na interação entre familiares atuantes e demais colaboradores. As rotinas distintas deste público edificam barreiras de segregação facilmente visíveis, que por enquanto não ganha maiores proporções de disputas ou boicotes entre estes dois públicos.

Se por um lado a situação inerente aos funcionários proprietários sinaliza um cenário desfavorável para a gestão da empresa, por outro pode ganhar aspectos positivos com algumas mudanças. Uma delas é evidenciar que o vínculo acionário é extremamente saudável para o empenho do funcionário, característica inerente à teoria da agência.

Este despertar de que antes do vínculo do labor está o vínculo de propriedade não é compartilhado principalmente entre os filhos, em primeiro lugar pelo conforto que o *status quo* propicia e em segundo por falta de reforço negativo desta situação. Sendo assim é preciso capacitar os proprietários dos deveres e obrigações que representam o vínculo acionários, da importância do zelo do patrimônio e de que os lucros do negócio não crescem na proporção das demandas dos familiares, este último argumento de autoria de Bernhoeft (2003).

A consequência da capacitação do que é ser acionista é o desenvolvimento de instâncias para que possa ocorrer consenso de idéias. Bernhoeft e Gallo (2003) apontam neste momento a criação de conselhos diversos para deixar transparentes as formas com que os participantes podem manifestar seus interesses.

No momento a Jerivá não possui um conselho sistematizado e o mecanismo que o substitui são algumas reuniões esporádicas feitas com os familiares proprietários. Apesar de esforços diversos, estes momentos ocorrem quando se tem assuntos fora da rotina, geralmente envolvendo questões estratégicas e de discussões calorosas. Apesar de não ser o ideal, é nestas situações que se está desenvolvendo a consciência da necessidade de uma gestão cada vez mais profissional.

Outro aspecto positivo é que a participação dos filhos na gestão da empresa, mesmo por ocasião subutilizada, demonstra claro interesse nos negócios, afinidade, intenção de continuar a história. Em alguns casos de empresas familiares ocorre justamente o contrário, a escassez de proprietários ou herdeiros dispostos a participar da empresa.

Fonte de inúmeros relatos na literatura sobre empresa familiar é o tema sucessão. Na Jerivá este tema ainda não é prioritário, mas como observado em reuniões, é notado que algumas barreiras ou resistências são tratadas com certa naturalidade.

Encerrando a análise da temática empresa familiar, verificou-se que o porte da organização vem exigindo um repensar na gestão ora praticada. Aditado a isto é observado que as funções dos proprietários precisam estar mais bem identificadas e praticadas entre os mesmo e também entre os demais funcionários, além de uma maior capacitação das responsabilidades e deveres dos proprietários. Como consequência desta capacitação é esperada a sistematização de conselhos para que as questões familiares e empresariais sejam trabalhadas.

4.3 Definição do negócio

Neste tópico é abordado os acordos estratégicos existentes na empresa que conseguem prover consistência no cotidiano. A Jerivá recentemente concentrou esforços para dar início a um planejamento estratégico, evidenciando o que os acionistas acreditavam e almejando concentrar esforços de todos os colaboradores em um ponto comum.

Quadro 10 - definições estratégica da Jerivá

Negócio	Acolhida através da alimentação
Missão	Acolher nossos clientes com alimentos saudáveis, processados de maneira ecológica e socialmente responsável, satisfazendo o exigente paladar de seus usuários e propiciando o melhor retorno para seus acionistas e funcionários.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Acolhimento aos clientes • Responsabilidade ecológica e social • Qualidade • Valorização dos funcionários • Inovação
Visão	Ser referência em gastronomia goiana e mineira no Brasil

Fonte: dados da empresa

Pode-se notar que estas definições evidenciam a importância de extrapolar a abordagem limitada de foco exclusivo nos produtos. O termo “acolhida” vai ao encontro das tendências comentadas na abordagem sobre satisfação do cliente o qual aponta a importância do atendimento nesta modalidade de negócio.

Direcionando a discussão sobre o tema análise de franqueabilidade, a seguir serão apresentados os produtos e suas características.

Descrição dos produtos e suas características

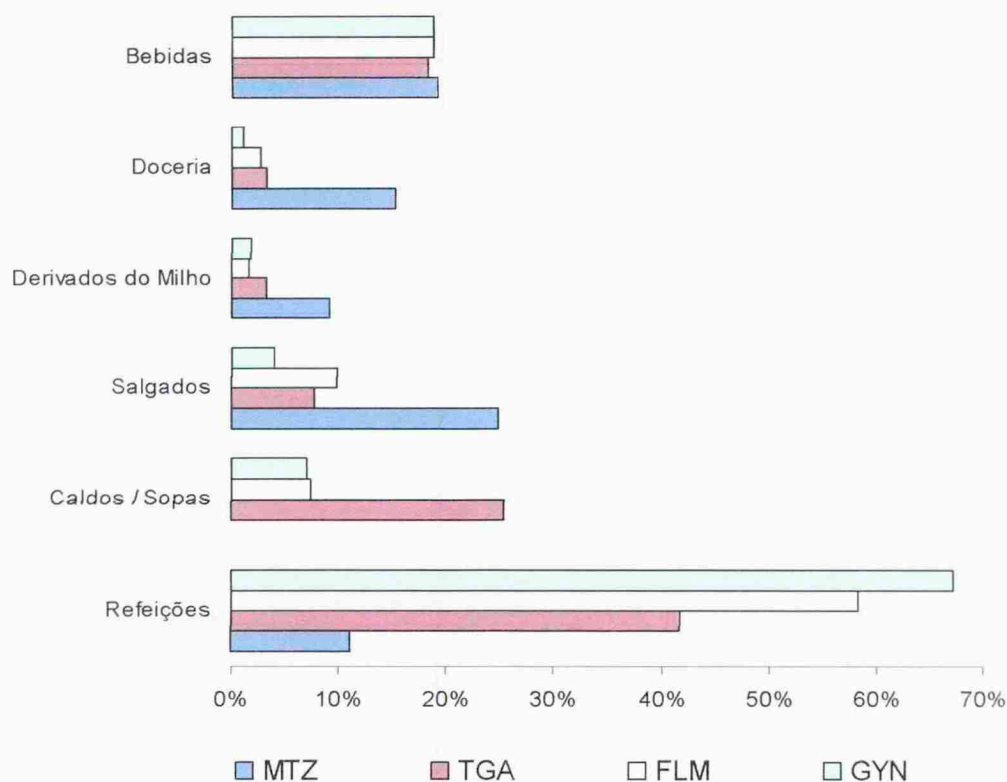
Como comentado anteriormente a Jerivá possui quatro pontos de venda, cada qual com sua especificidade. É possível segregar estas lojas de acordo com o mix comercializado de duas maneiras: lojas de shoppings e a loja da rodovia (matriz). Enquanto nas lojas de shopping a configuração do faturamento se concentra em refeições, na matriz o faturamento advém de uma diversificação de produtos.

Resgatando a fundamentação sobre franquias em alimentação, é fundamental que o conceito do negócio esteja bem claro para que se possa formatar este sistema de distribuição. De acordo com o perfil das vendas apresentada no Gráfico 1 as lojas de shoppings se desenham mais como um restaurante e a loja matriz como um centro de vendas de produtos alimentícios diversos, ambos com o diferencial de utilizar insumos chaves de produção própria.

Nesta mesma linha, enquanto na Loja Matriz os clientes adquirem diretamente verduras, carnes queijos e outros produtos de fabricação própria, nas lojas de shopping eles adquirem indiretamente através dos restaurantes.

Como no processo de comunicação com os clientes o argumento “de nossa fazenda para sua mesa” é enfaticamente utilizado, numa possível expansão sob forma de franquias é preciso analisar se a empresa está preparada para fornecer tais insumos. Esta discussão é feita posteriormente no item fornecedores.

Gráfico 1 Participação dos grupos de produto no faturamento total por lojas Jerivá



Fonte: o autor com dados da empresa

Esta característica das lojas de shopping (TGA, FLM, GYN) é um ponto fraco da empresa, inclusive mencionado em seu planejamento estratégico. A consequência é a concentração de vendas em um curto espaço de tempo, mais especificamente no almoço. Nos outros períodos ocorre um sub aproveitamento da infra-estrutura da loja, o que compromete significativamente a rentabilidade do negócio, principalmente por estar localizado em um espaço de elevado custo, que são os shoppings centers.

Como pode ser observado no Gráfico 2, das 15h em diante as vendas por hora sofrem uma queda significativa nas lojas de shopping, enquanto na matiz permanecem estáveis, confirmando o conceito distinto de cada negócio. É interessante relembrar que o conceito das lojas de shopping é o que será analisado quanto ao seu grau de franqueabilidade.

Gráfico 2 Perfil de vendas por hora das lojas Jerivá



Fonte: o autor com dados da empresa

Até agora foram abordados aspectos preliminares para que se possa explorar o tema principal do trabalho. A questão da empresa familiar aponta que alguns detalhes precisam ser melhorados, nas definições estratégicas fica evidenciado que o negócio da empresa é acolher através da alimentação e que o pacote de benefícios que auxilia a atuação neste negócio é distinto na Matriz e nas Lojas de Shoppings.

A seguir será aplicado o modelo de franqueabilidade para verificar o que mais dificulta e/ou facilita a franqueabilidade da Jerivá, mais especificamente das lojas em shoppings centers. Para tanto, em um primeiro momento será abordado o tema clientes, seguido do ambiente interno e finalizando com o ambiente externo.

4.4 Os Clientes e a franqueabilidade

Na análise de formatação de canais de distribuição e também de franqueabilidade o quesito cliente é o passo inicial. Em primeiro lugar é preciso conhecer quem eles são. Nota-se que os freqüentadores das lojas de shoppings são geralmente famílias ou colegas de trabalho os quais fazem refeições fora do lar com relativa freqüência.

Como mostra a Tabela 3, praticamente a metade dos clientes freqüenta a Jerivá com a família, enquanto os colegas de trabalho somam 22% do total dos clientes. Apesar das distinções específicas entre as lojas de shopping, os números apresentados permitem uma compreensão mais apurada de quem são os clientes da empresa.

Tabela 3 - Companhia com que os clientes vão ao Jerivá FLM

Companhia	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Relativo Acumulado
Com a Família	193	49%	49%
Colega de Trabalho	86	22%	71%
Sozinho	42	11%	81%
Amigos	42	11%	92%
Outros	29	7%	99%
Reunião de Negócio	2	1%	100%
Total	394	100%	

Fonte: Outubro de 2001, fornecido pela empresa

Sabendo que o perfil dos freqüentadores é em sua grande maioria família ou colegas de trabalho, é interessante compreender o motivo de levam os mesmos a freqüentarem a Jerivá. De acordo com a Tabela 4, a qualidade e variedade da empresa assumem a ponta na preferência.

Como o conceito de lojas de shopping se trata em sua grande parte de bens de experiência, ou seja, aqueles que podem ser avaliados somente após o consumo, a

manifestação de que estes dois itens são bem visíveis aos olhos dos clientes é um sinal de que a estratégia de verticalização como argumento de manutenção da qualidade está surtindo efeitos.

Tabela 4 Motivos que levam os clientes a freqüentarem a Jerivá FLM

Motivo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Relativo Acumulado
Qualidade	238	30%	30%
Variedade	153	19%	49%
Localização	128	16%	65%
Preço	99	12%	78%
Atendimento	92	12%	89%
Conforto	41	5%	94%
Costume	27	3%	98%
Outros	19	2%	100%
Total	797	100%	

Fonte: Outubro de 2001, fornecido pela empresa

Sumarizando o perfil dos clientes, nota-se que estes são freqüentadores constantes, geralmente andam grupos sociais e procuram substituir adequadamente a refeição que não é feita no lar, buscando alimentos de qualidade e com variedade. Nesta abordagem fica claro a configuração do negócio como sendo um restaurante para o dia-a-dia, que propicia um custo benefício adequando, dando a possibilidade do cliente freqüentar dias alternados sem, no entanto, ficar estafado de consumir sempre as mesmas coisas.

Ainda sobre os clientes, a seguir será aprofundado na maneira com que a empresa está conseguindo agradá-los. Assim, enriquecerá o primeiro ponto de análise de franqueabilidade.

Satisfação

Relembrando a composição do mix de produtos das lojas em análise, nota-se que as refeições e caldos são responsáveis por aproximadamente 70% das vendas. Enquanto as

refeições são servidas no período de 11h às 16h, os caldos complementam as opções para o período da noite. Ambos são produtos oferecidos em *buffets*, onde os clientes têm livre escolha, sendo a aparência, cheiro, textura, fortes argumentos para a tomada de decisão de compra. É neste momento que o cliente vai encerrando a construção de suas expectativas quanto ao produto, podendo, depois do consumo, julgar sua satisfação.

Apesar das características do produto no ponto de venda ser fundamental para influenciar a compra, a idoneidade da empresa ainda cumpre relevante papel para que os bens de experiência sejam adquiridos. Neste sentido espera-se que as expectativas dos clientes sejam bastante elevadas por aglutinar a boa aparência dos produtos no ponto de venda e a crença de os produtos são de qualidade porque os insumos são da produção própria (influência da comunicação).

Fechando a equação da satisfação é apresentado a Tabela 5. Nota-se que 94% dos clientes estão de alguma forma satisfeitos com a Jerivá. No entanto seria interessante buscar migrar algumas opiniões das outras opções para a ótima, que aglutina 31% das opiniões. É na opção ótima que é encontrado os clientes mais satisfeitos e encantados, conseqüentemente mais fiel à empresa.

Tabela 5 Satisfação do cliente quanto ao *buffet* da lojas Jerivá FLM

Opinião	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Relativo Acumulado
Ótimo	122	31%	31%
Bom	209	53%	84%
Razoável	40	10%	94%
Ruim	4	1%	95%
Péssima	3	1%	96%
Não Consome	15	4%	100%
Total	393	100%	

Fonte: Outubro de 2001, fornecido pela empresa

Concluindo o item clientes, foi observado que o perfil é de consumidores recorrentes, porém exigentes. A forte tendência de criar altas expectativas na compra do mix de produtos, que é de experiência, exige da empresa grande esforço para incrementar o percentual de clientes na maior escala de satisfação (neste caso ótimo).

Neste ponto é possível perceber que a alta expectativa que o cliente constrói em consumir os produtos da empresa acaba gerando uma demanda por maior controle no comportamento dos membros da cadeia de distribuição por parte da empresa.

Tal situação direciona os possíveis canais a serem utilizados pela empresa como aqueles que proporcionam maior controle. Resgatando a apresentação da Figura 3 (p. 50) os dois canais que mais possibilita controle por parte do líder são: venda própria e franquia. Esta situação justifica a não consideração dos outros canais para compor o mix de distribuição da empresa em questão, pelo menos por enquanto.

Quanto à análise de franqueabilidade, é possível apontar que o perfil de bens de crença sugerem fortemente a adoção do *franchising* para o negócio. Em relação a satisfação do cliente em si, é importante lembrar que se trata de uma avaliação momentânea, sendo que da soma recorrente de satisfação o cliente forma sua opinião de qualidade da empresa.

Na satisfação é notado que a empresa está adequando para o *franchising*, porém não em grau tão elevado como o quesito anteriormente avaliado. Para aumentar o grau de franqueabilidade faz-se necessário repensar alternativas de aumentar a porcentagem de clientes na maior escala de satisfação, indicando que a situação está boa, mas pode melhorar. Desta maneira é apresentado a Tabela 6, a qual resume as ponderações das duas subcategorias de clientes e sua avaliação quanto à franqueabilidade.

Tabela 6 Resumo da Análise dos Clientes e a Franqueabilidade

<i>Variáveis</i>						
	1	2	3	4	5	6
Satisfação dos clientes atuais				⊙		
Grau de credibilidade exigido (bens de experiência de crenças)						⊙

Fonte: O autor

4.5 Ambiente Interno e a franqueabilidade

O ambiente interno é o segundo passo para se conhecer o potencial de franqueabilidade da Jerivá. Neste tópico será abordada a operação do negócio a ser franqueado, a intenção de expansão e fontes de financiamento e por fim o gerenciamento do negócio.

Operação do negócio

Para que a operação do negócio aconteça é preciso estar amparado por ativos específicos. Para o mix de produtos comercializado nos pontos de shoppings centers notou-se que os equipamentos necessários para transformar insumos em refeição estão disponíveis para compra no mercado atual. Tratam-se de fornos, fogões, fritadeiras, geladeiras e congeladores entre outros equipamentos necessários em qualquer restaurante, portanto pouco específico para o conceito Jerivá.

No entanto, a especificidade dos ativos começa a ganhar forma quando são configuradas no espaço, ou seja, no layout. A arquitetura tem uma identidade própria, que dificultaria a um futuro franqueado a mudança repentina de negócio sem algumas mudanças mais profundas.

Outra questão fundamental para a operacionalização do negócio é o conhecimento exigido para a transformação dos insumos em produtos no ponto de venda. Como a refeição é o que dá a principal característica à loja, sua elaboração precisa seguir um elevado padrão de qualidade, que depende tanto dos insumos utilizados, quanto do conhecimento para transformá-lo.

No que diz respeito à adequação dos atributos desejáveis dos insumos, estes são garantidos pela produção própria. No entanto o conhecimento do profissional transformador é de complexo compartilhamento. O movimento ascendente de refeições fora do lar fez aumentar a demanda por profissionais de cozinha, como chefes, auxiliares, saladeiros. O resultado é a escassez destes profissionais, que na maioria das vezes é formado pela experiência no negócio e não em cursos ou treinamento acerca do mundo da gastronomia.

No conhecimento específico é onde está um dos maiores desestimuladores da franqueabilidade do negócio, uma vez que a qualidade final depende fortemente da operação no ponto de venda. Uma das saídas encontradas é elaboração de refeições semi-prontas ou em porções em uma cozinha central de apoio, o que facilitaria a elaboração de refeições com a qualidade pretendida.

Paralelo a esta situação desestimulante, a exigência de supervisão constante para monitorar o desperdício de matérias primas, o visual do *buffet* entre outros aspectos de complexo controle numérico estimula a adoção do *franchising*. Situação explicada pela teoria da agência, pois o franqueado possui objetivos semelhantes ao do franqueador e se espera que tal preocupação resulte e uma visão ampliada no negócio, dificilmente encontrada no perfil dos funcionários.

Sumarizando a operação do negócio e sua relação com a franqueabilidade, é observado que os ativos específicos estimulam, principalmente quando se refere o layout da loja, como pode ser visto em fotos no anexo. O conhecimento específico é aspecto delicado para a franqueabilidade, as transformações exigidas no ponto de venda assim como a escassez de profissionais do ramo de restaurantes adicionam restrições significativas, desestimulando esta forma de expansão. Como item que ameniza as restrições, está o fato de o futuro franqueador estar regido pelos interesses da teoria da agência, fundamental para reduzir custos com monitoramento de qualidade.

Desta forma a operação do negócio facilita com pouca intensidade a adoção do *franchising*.

Intenção de expansão e Fontes de financiamento

A intenção de expansão e fontes de financiamento são itens que interferem significativamente na análise de franqueabilidade. De acordo com relatórios da Jerivá, hoje estima-se que a empresa está operando com um endividamento de 20%, ou seja, 20% de todos os ativos são originados de financiamentos de longo prazo. A intenção é que este nível não ultrapasse os 25%, sob risco de aumentar a vulnerabilidade da empresas frente a humores do mercado.

É interessante ressaltar que atualmente os investimentos caminham em duas linhas distintas, pois são alocados recursos tanto para os pontos de venda quanto para o setor produtivo, o que acaba limitando a possibilidade de expansões com índices elevados. Os 5% que ainda se tolera endividar significa um aporte na empresa de aproximadamente R\$ 250 mil reais.

Paralelo a esta restrição de financiamento, existem pressões quanto a expansão dos pontos de vendas em shoppings, com índices superiores aos praticados atualmente. Esta pressão é originada principalmente através da grande procura dos shoppings por operações similares à do Jerivá, resultando em grande quantidade de convites para a instalação de novos pontos de venda, tanto em Goiás quanto no Distrito Federal.

É somada a pressão de expansão anteriormente citada o fato de que o aumento dos pontos de venda inibiria o desenvolvimento de operações semelhantes. Como existe a demanda, o risco de que outros estabelecimentos venham a se instalar é eminente, direcionando a Jerivá para uma situação de crescimento que extrapola seu nível de

endividamento desejado, fazendo com que o *franchising* seja uma alternativa altamente recomendável.

Em resumo, a situação apresentada forma um cenário fortemente favorável para a franqueabilidade, sendo que os futuros investimentos devem amparar os sistema de apoio para a expansão sob forma de franquias, principalmente no gerenciamento do negócio e fornecimento de insumos, que será visto mais a seguir.

Gerenciamento do negócio

O conhecimento administrativo dominado pela empresa vem sendo incrementado nos últimos anos. Uma das principais conquistas que caminha ao encontro da franqueabilidade foi a experiência adquirida na vendas em shoppings centers.

Este ambiente, vitrine das redes franqueadoras atuais, exige uma administração efetiva, focada em detalhes, pois as restrições impostas não toleram outras saídas. O espaço físico, por exemplo, é sempre escasso. No caso das cozinhas de restaurante é preciso contar com um sistema de abastecimento regular.

Saber trabalhar em espaços reduzidos, entendimento deste ambiente competitivo, amadurecimento das estratégias de vendas, relacionamento com os colaboradores são algumas das experiências que continuam sendo vivenciada. Como apontado no referencial teórico, a experimentação deste ambiente varejista é fundamental para credibilizar a futura marca franqueadora.

No entanto todo este know-how encontra-se na forma tácita. Os fluxos de informações necessários para modelar passos cirúrgicos em busca da efetividade ainda não são utilizados. Tal situação é visível principalmente no controle das despesas, que são obscuras em todas as instâncias da empresa. O conjunto de recursos (software, hardware e principalmente

humanos) engatinha no monitoramento destas informações, o que dificulta o compartilhamento de informações entre os funcionários, elaboração de metas e até índices para remuneração variável compatível com a real situação financeira.

Quanto ao fluxo de informação sobre receitas, esta é mais animadora. O atual mecanismo permite o monitoramento remoto dos fluxos de vendas, horários mais movimentados, controle dos preços pela matriz, entre outras derivações advindas do input vendas.

Sobre o fluxo de produção, que precisa estar esquematizado em manuais, em 1999 a Jerivá elaborou grande parte do projeto de qualidade ISO 9.000. Mesmo não pleiteando o selo de qualidade, este processo agregou para a empresa alguma experiência em processos de normatizações.

Atualmente estes manuais, que abordam desde a produção até a comercialização de toda a empresa, está sendo utilizada aquém das possibilidades. Principalmente na comercialização, que passou por adaptações significativas que não foram atualizadas nos manuais. Somado a isto, falta uma cultura de cobrança de resultados e cumprimento de processo, que arrefecem o grau de franqueabilidade do negócio.

A administração central, que apóia todo o funcionamento da empresa, encontra-se relativamente centralizada na sede em Abadiânia GO. Nesta área de apoio trabalham 10 pessoas, concentradas principalmente nas áreas financeira / contábil, recursos humanos e monitoramento da produção. Nota-se também que a mesma não está apta nas circunstâncias atuais a mediar um crescimento grande no final da cadeia, que são os pontos de vendas.

A ausência de uma área que esteja ligada ao marketing, compreendendo o movimento do mercado, cobrando resultados, participando na elaboração de campanhas promocionais, elaboração de novos produtos, monitorando satisfação dos clientes cria uma lacuna na possibilidade de franqueamento da empresa. No entanto, desde que a análise de

franqueabilidade dê sinais animadores, é possível sanar tal situação recorrendo a escritórios de consultoria especializados nesta área.

Resumindo o gerenciamento do negócio e a franqueabilidade da Jerivá, observou-se que a experiência no varejo de shoppings, o fluxo de informações de vendas e suas derivações e a manualização ora existente em virtude da tentativa de pleitear a ISO 9.000 são fatores que facilitam a adoção do sistema de *franchising*.

Por outro lado é preciso rever algumas práticas do gerenciamento, incrementado o fluxo de informações de retaguarda, atualizando os manuais da ISO e aumentando a capacidade da administração central de apoiar o funcionamento das possíveis franquias, principalmente no que se refere a área de marketing, que é uma área não existe atualmente na empresa.

Conciliando os prós e contras do gerenciamento do negócio, a análise feita é que a situação atual é medianamente favorável a adoção do *franchising* como forma de expansão.

Neste tópico se encerra a análise do ambiente interno e a Tabela 7 apresenta a avaliação feita desta categoria quanto à sua franqueabilidade.

Tabela 7 Resumo da Análise do Ambiente Interno e a Franqueabilidade

Variáveis	←-----→					
	Difícil					Fácil
	1	2	3	4	5	6
Operação do negócio		⊙				
Fontes de financiamento						⊙
Gerenciamento do negócio			⊙			
Ambiente Político				⊙		

Fonte: O autor

A seguir será dado continuidade abordando aspectos externos e sua influência quanto a franqueabilidade.

4.6 Ambiente Externo e a franqueabilidade

No ambiente interno será abordado em um primeiro momento os principais concorrentes da empresa, seguido pela abordagem da situação atual do mercado no ramo que a Jerivá atua, finalizando com o comentários dos fornecedores, aqui entrando mais no aspecto de como o acesso aos insumos é flexível para incentivar o *franchising*.

Concorrentes

O conceito de negócio que a Jerivá adota em seus pontos de venda de shoppings centers ainda é inédito na região de Goiás e Brasília. Como explanado na teoria, existe uma relação interessante entre os pioneiros e as vantagens conquistadas frente aos concorrentes, pois a marca pioneira no negócio possui uma maior chance de modelar o comportamento do consumidor, ocupar os melhores pontos imobiliários e conseqüentemente aumentar as vendas e o lucro.

Sob a perspectiva do fraqueado como cliente do futuro franqueador, todas as redes que operam no sistema de *franchising* são concorrentes da Jerivá, pois o investidor pode optar por qualquer rede para abrir o negócio. No ramo específico de alimentação é possível encontrar pelo menos 86 redes, com investimentos de variam de R\$ 5 mil a R\$ 975 mil e prazo médio de retorno de 27 meses (Guia do *Franchising*, 2003).

Em se tratando dos clientes finais e o ramo específico do *franchising* foi possível identificar duas redes que operam com sistemas muito semelhantes com a Jerivá, porém sem ainda atuar em shopping centers na sua área de influência: trata-se da rede Água Doce Cachaçaria e Restaurante São Paulo I, cujas características são citadas a seguir.

Água Doce Cachaçaria

Número de lojas: 72

Ano de Fundação: 1990

Conceito do negócio: Água Doce Cachaçaria possui um cardápio com mais de 600 opções, entre as quais 150 coquetéis com vinho e cachaça natural, além de cervejas, vodkas, whiskys e uma enorme variedade de sucos naturais, e 150 tipos de batidas de frutas naturais. Nas opções de pratos predomina a **cozinha mineira**, e também varias porções da culinária regional brasileira e diversos tipos de petiscos.

Investimento: de R\$ 140 mil a 505 mil

Tempo de retorno: 24 a 36 meses

Área de atuação: SP, MG, DF, MS, MT, AL, PR, SC, RS.

Restaurante São Paulo I

Número de lojas: 28

Ano de Fundação: 1992

Conceito do negócio: Comida típica da fazenda

Investimento: R\$ 255 mil

Tempo de retorno: 24 meses

Área de atuação: SP

Aditado a estas características, as outras redes de alimentação também podem ser consideradas concorrentes, pois existe a possibilidade do cliente substituir sua refeição por um lanche rápido, aliás, esta probabilidade tem se mostrado consistente, como será abordado na avaliação do mercado.

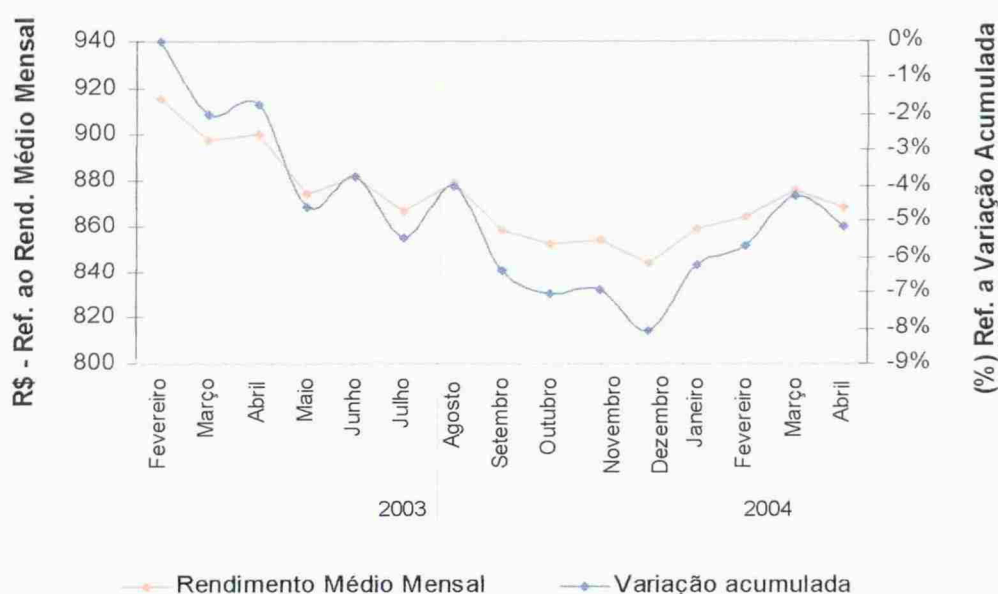
Em resumo, o fato da Jerivá ser pioneira na sua área de atuação sugere um grande incentivo para a franqueabilidade do negócio. No entanto, as opções disponíveis atualmente no mercado podem ser uma ameaça significativa para a franqueabilidade. De maneira geral os concorrentes incentivam moderadamente a adoção do sistema de *franchising*.

Mercado

O mercado de alimentação / restaurantes está sofrendo algumas mudanças estruturais atualmente. O primeiro grande movimento que apontou uma tendência irreversível foi o incremento da inserção das mulheres no mercado de trabalho, fazendo com que as refeições fora do lar se tornassem mais periódicos ou que as que são feitas no lar se tornassem mais práticas. Exemplo deste movimento é o crescimento expressivo do mercado de produtos prontos congelados.

Outra situação de grande interferência no consumo de alimentos fora do domicílio é a rendimento do trabalhador. Espera-se que o este consumo aumente na medida que a renda também aumente, ao passo que os gastos proporcionais com alimentação no domicílio entre em queda. No entanto é observado que a renda média mensal do trabalhador sofreu uma queda acumulada de aproximadamente 5% nos últimos 15 meses (fev./2003 – abr./2004). O Gráfico 3 apresenta a evolução deste rendimento.

Gráfico 3 Rendimento médio real do trabalho principal, recebido por mês



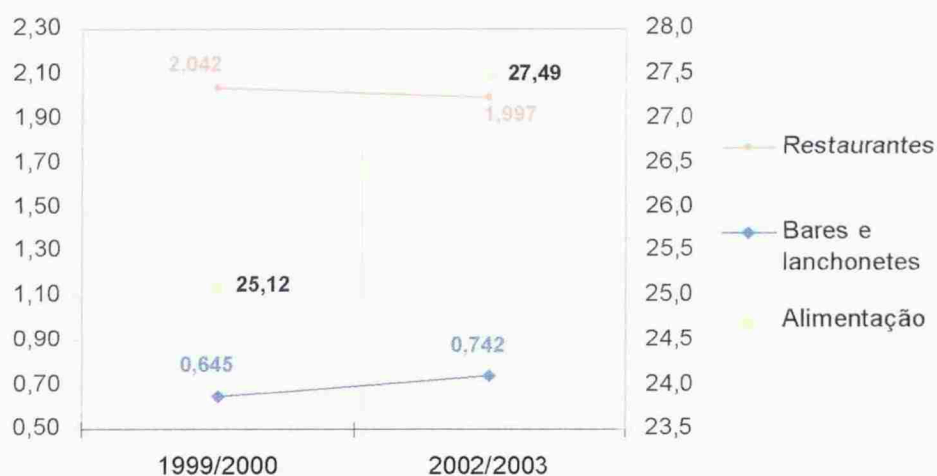
Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Departamento de Emprego e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego out. 2001-abr.2004.

A conseqüência na queda do rendimento nos restaurantes é visível. Dados do FGV apontam que vem ocorrendo uma substituição dos gastos com restaurante e aumento dos gastos com bares e lanchonetes. Segundo Maricato (2004) o aumento nos bares se deu porque muitos clientes que freqüentavam restaurantes fugiram para bares multifuncionais, onde há opção de petiscar, ouvir música ou dançar, pagando uma única conta, um único manobrista, um único táxi ou uma única viagem de carro.

Segundo o relatório do POF / FGV (2003) o aumento do grupo Alimentação (de 25,12 para 27,48), à primeira vista, se contrapõe à conhecida lei empírica de que a proporção das despesas com alimentação decresce à medida que a sociedade se desenvolve. A interpretação que se pode fazer é de que o aumento da participação do grupo Alimentação nas despesas familiares tem características conjunturais e tende a ser revertido nos próximos anos com a melhoria do desempenho da economia. Nesta lógica, espera-se que o sub-grupo restaurantes

aumente sua participação no orçamento familiar paralelo a melhoria do desempenho da economia. O Gráfico 4 detalha a variação desta participação.

Gráfico 4 Comparação do orçamento familiar (1999/2000 e 2001/2002)



Fonte: FGV, Pesquisa do Orçamento Familiar – POF (2003)

Quando se aprofunda na compreensão dos gastos fora do domicílio é possível notar que o almoço e jantar são as contas deste sub-grupo onde a família brasileira mais gasta seus rendimentos. Segundo dados do IBGE (2003) a família brasileira tem uma despesa média mensal de R\$ 30,56 com almoço e jantar fora do domicílio, o que equivale a R\$ 8,44 por pessoal mensalmente.

No caso da Jervá, por estar localizada em shoppings centers, acredita-se que a análise precisa ser direcionada para uma classe social mais elevada, onde os números referente a estes gastos ficam mais animadores para investimento.

Especificamente em Goiás, estado que a empresa possui maiores investimentos, os gastos com alimentação fora do lar estão abaixo da média nacional, sendo que as famílias com rendimento mensal maior que R\$ 4.000 despendem R\$ 63,07 por mês em almoço e jantar, equivalente a R\$ 17,42 por pessoa / mês. A Tabela 8 detalha estas informações.

Tabela 8 Detalhamento dos gastos com alimentação fora do lar no Brasil e em Goiás

	<i>Total</i>						<i>Mais de R\$ 4.000</i>					
	Em R. D. Alim.*	Brasil R\$ mês	R\$ Mês p.c.**	Em R. D. Alim.*	Goiás R\$ mês	R\$ Mês p.c.**	Em R. D. Alim.*	Brasil R\$/mês	R\$ Mês p.c.**	Em R. D. Alim.*	Goiás R\$/mês	R\$ Mês p.c.**
Alimentação fora do domicílio	24,05%	73,14	20,20	20,59%	46,83	13,69	37,05%	245,54	66,90	33,83%	154,29	42,62
Almoço e jantar	10,05%	30,56	8,44	7,41%	16,85	4,93	19,63%	130,09	35,45	13,83%	63,07	17,42
Café, leite, café / leite e chocolate	0,43%	1,31	0,36	0,26%	0,64	0,19	0,51%	3,38	0,92	0,36%	1,64	0,45
Sanduíches e salgados	2,44%	7,42	2,05	2,67%	6,53	1,91	3,03%	20,08	5,47	3,62%	16,51	4,56
Refrigerantes e outras não alcoólicas	2,31%	7,03	1,94	2,81%	6,39	1,87	2,71%	17,96	4,89	4,32%	19,70	5,44
Lanches	3,81%	11,59	3,20	2,54%	5,78	1,69	5,94%	39,37	10,73	6,91%	31,51	8,71
Cervejas, chopes e outras alcoólicas	3,34%	10,16	2,81	3,26%	7,42	2,17	3,38%	22,40	6,10	3,70%	16,87	4,66
Outras	1,68%	5,11	1,41	1,43%	3,25	0,95	1,86%	12,33	3,36	1,08%	4,93	1,36

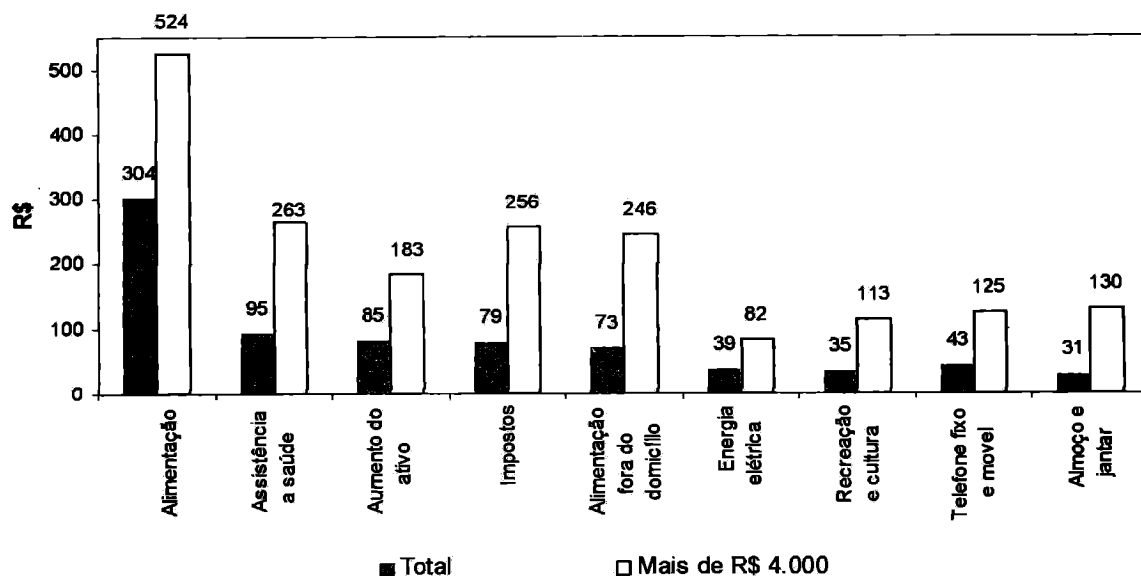
Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003

* porcentagem em relação aos gastos com alimentação

** Rendimento médio mensal per capita

Almejando uma comparação entre alimentação fora do lar e outros gastos, observa-se que os brasileiros gastam em média mais com 'telefone fixo e móvel' e 'recreação e outros' do que com almoço e jantar. Como é esperado, esta situação se reverte com o aumento do rendimento mensal, creditando a hipótese de melhora no segmento com o desenvolvimento da economia. O Gráfico 5 aprofunda na comparação entre as contas de despesas dos brasileiros.

Gráfico 5 Comparação das despesas monetárias e não monetárias médias mensais da família brasileira



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003.

Após serem abordados aspectos mais quantificáveis das características deste segmento, a análise segue para situações envolvendo alimentação e saúde. A busca por uma vida mais saudável tem sido uma constante nos dias atuais, refletindo diretamente na maneira com que as pessoas estão se alimentando. O crescimento do segmento diet / light vem sendo expressivo nos últimos anos, e conceitos de negócios que seguem esta tendência tem alcançado bons resultados.

Recentemente o símbolo maior do *franchising* e do fast-food, McDonald's, sofreu grande impacto em sua imagem após sofrer processos ligados a sua contribuição para o aumento da obesidade da população americana. Segundo Cohen (2004) as empresas que comercializam alimentos, antes de tudo comercializam credibilidade e situações que deteriorem a imagem são mais devastadoras do que as crises normais, como as financeiras.

Sendo assim, a reinvenção das redes de fast-food precisa estar alinhada com a busca de alimentos mais saudáveis. Atualmente no *franchising* a rede Giraffa's apresentou

crescimento anual de mais de 30%, transformando seu mix de sanduíches ricos em calorias, por pratos rápidos com arroz, feijão e carne grelhada. Segundo Coronato (2004) esta transformação também permite maior competitividade com os restaurantes por quilo, que tem ganhado a preferência dos consumidores modernos.

Este é um dos pontos que mais incentivam o crescimento rápido da Jerivá. Pois atualmente esta empresa está conseguindo conquistar a confiança dos consumidores e oferecer alimentos saudáveis, principalmente com o argumento de alimentos com garantia de origem. Soma-se a isto conquistas na certificação de alguns produtos como orgânicos, a exemplo da produção de hortaliças, creditada pelo Instituto Bio Dinâmico (IBD).

Finalizando a análise do mercado, é notado um cenário bastante incentivador para o crescimento da empresa. A alimentação fora do lar parece ser uma tendência de difícil reversão, principalmente com a expectativa de aumento dos rendimentos mensais dos trabalhadores. Quanto a qualidade dos alimentos, a busca por produtos mais saudáveis também é um forte aliado para a Jerivá, que utiliza argumentos fortes nesta linha. Desta maneira o mercado sugere fortemente a adoção do sistema de franquias.

Fornecedores

Para as empresas que buscam um crescimento rápido em um espaço de tempo reduzido a preocupação com a regularidade da qualidade dos insumos deve estar na pauta do dia. É neste momento que os fornecedores ocupam lugar de destaque.

Tomando como base as lojas e seus produtos finais, foi feito um desdobramento para ver qual a possibilidade dos fornecedores tolerarem aumento na demanda. É possível notar

que muitos dos insumos estratégicos para os produtos finais são fornecidos pela própria Jerivá, em sua estratégia de integração vertical.

O Quadro 11 mostra que as principais restrições no aumento da demanda se trata de insumos produzidos pela Jerivá, justamente aqueles trabalhados como essenciais para o diferencial competitivo do negócio.

Quadro 11 Produtos finais, matérias-prima necessárias para sua produção e seus fornecedores

Fornecedores		Matéria Prima		Produtos Finais e itens de apoio
<i>Tolerância ao aumento de demanda</i>	<i>Quem são?</i>	<i>Comentários</i>	<i>Quais são?</i>	
Pouca	Jerivá	Essencial para o diferencial do negócio	Carnes de suínos e embutidos	Refeição e caldos
Muita	Frigoríficos	Um dos itens que mais pesa no custo final da refeição	Carne bovina	
Jerivá: razoável Frigoríficos: muita	Jerivá e frigoríficos	A Jerivá produz frangos caipiras em consonância com a cultura local. Essencial para o diferencial do negócio	Carne de frango	
Muita	Peixarias	Fácil acesso nos atacadistas, porém com disponibilidade sazonal.	Pescados	
Pouca	Jerivá	Essencial para o diferencial do negócio, sujeito a sazonalidade climática.	Hortaliças e legumes	
Muita	Atacadistas	Fácil acesso nos atacadistas	Leguminosas (arroz, feijão, milho...)	
Razoável	Jerivá	Produzidos na cozinha central e estratégico para a franqueabilidade	Pratos prontos	
Muita	Jerivá	Além de oferecido nos buffets, os doces e sobremesas podem ser adquiridos nas lojas. Essencial para o diferencial do negócio	Doces e sobremesa	
Muita	Atacadista	Fácil acesso nos atacadistas	Óleos e gorduras	

Continua

Continuação

Fornecedores		Matéria Prima		Produtos Finais e itens de apoio
Tolerância ao aumento de demanda	Quem são?	Comentários	Quais são?	
Muita	Atacadistas	Fácil acesso nos atacadistas	Refrigerante	Bebidas
Muita	Atacadistas	Fácil acesso nos atacadistas	Sucos	
Muita	Atacadistas	Fácil acesso nos atacadistas	Alcoólicas	
Razoável	Jerivá	Uma das saídas para a baixa venda no período da tarde	Coxinha	Salgados
Razoável	Jerivá	Uma das saídas para a baixa venda no período da tarde	Empadão	
Razoável	Jerivá	Inovações de salgados que venham a ser elaborado	Outros salgados	
Muita	Atacadistas	De maneira geral as embalagens estão com a identidade visual pouco definida	Copos e pratos	Embalagens
Muita	Atacadistas		Guardanapos e sacolas	
Muita	Atacadistas		Outras embalagens	

Fonte: O autor

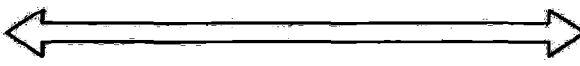
Para o atual mix de produtos, parece ser fundamental atuar mais enfaticamente na idéia de cozinha industrial ou centralizada, com capacidade para abastecer as lojas com produtos semi-prontos, reduzindo a complexidade na operação no ponto de venda.

Aditado a esta exigência a centralização auxilia no ganho na redução de custos, pois aumenta o poder de negociação com outros fornecedores, permitindo também concentrar os melhores talentos da cozinha em um único local.

Por fim, o item fornecedor se mostrou medianamente favorável ao *franchising*, principalmente por algumas restrições de fornecimento de insumos estratégico produzidos e processados pela Jerivá. Desta maneira é preciso alguns investimentos no setor produtivo para amenizar os gargalos de fornecimento.

Almejando apresentar um resumo desta categoria de análise, é apresentado a Tabela 9. Em seguida será feito uma avaliação geral da franqueabilidade no estudo de caso, bem como prognósticos em consonância com este tema.

Tabela 9 Resumo da Análise do Ambiente Externo e a Franqueabilidade

<i>Variáveis</i>						
	<i>Difícil</i>					<i>Fácil</i>
	1	2	3	4	5	6
Concorrentes				⊙		
Mercado					⊙	
Fornecedor		⊙				
Ambiente Político				⊙		

Fonte: O autor

Diagnóstico de franqueabilidade

Na descrição acerca dos grupos de variáveis que interferem na franqueabilidade do estudo de caso, foi observado que algumas incentivam em maior ou menor grau a franqueabilidade do empreendimento.

Visando resumir todas estas informações, bem como propiciar uma visualização comparativa entre todos os grupos é apresentado o Quadro 12. A escala de 1 a 6 foi adotada para desestimular o diagnóstico neutro, pois desta maneira não é possível posicionar a variável no ponto do meio. Neste sentido, a interpretação propiciada é que a variável ou mais dificulta, ou mais facilita a franqueabilidade.

Quadro 12 Resultado da franqueabilidade da Jerivá

Variáveis		←-----→					
		1	2	3	4	5	6
Clientes	Satisfação dos clientes atuais				⊙		
	Grau de credibilidade exigido (bens de experiência de crenças)						⊙
Ambiente interno	Operação do negócio		⊙				
	Fontes de financiamento						⊙
	Gerenciamento do negócio			⊙			
Ambiente Externo	Concorrentes				⊙		
	Mercado					⊙	
	Fornecedor		⊙				
	Ambiente Político				⊙		
Média Geral					⊙		

Fonte: o autor

O grupo Clientes apresentou um estímulo razoável de franqueabilidade, como descrito anteriormente o sub-item 'satisfação' precisa ser incrementado para aumentar o grau de franqueabilidade. No item 'grau de credibilidade exigido', este sugere a franqueabilidade em grau máximo, entendendo que uma marca franqueada é uma marca com crédito, o que facilita a tomada de decisão na hora da compra por parte do cliente.

Quanto ao grupo 'Ambiente Interno', este é o que conjuntamente mais desestimula adoção do *franchising*. A operação do negócio no ponto de venda exige conhecimento específico por parte dos colaboradores da cozinha, que atualmente é um conhecimento tácito na empresa e não trabalhado de maneira sistemática, visando compartilhá-lo e incrementá-lo.

No entanto as fontes de financiamento sugerem a franqueabilidade em grau máximo, pois foi identificado que existe uma pressão para a abertura de novas lojas, tanto por parte dos convites recebidos de shoppings centers, quanto por parte do mercado, pois existe a possibilidade de perder espaço para concorrentes caso o número de lojas não seja incrementado.

No caso do gerenciamento do negócio, seu posicionamento no ponto 3 foi devido a inconstância do fluxo de informações da retaguarda, que por ora não apresenta possibilidades de ser compartilhado com os colaboradores e também de despertar interpretações mais específicas, principalmente sobre o real custos dos produtos e o resultado financeiro efetivo da loja. O que ameniza tal situação é o funcionamento remoto do controle das vendas, cuja tecnologia permite acesso a esta informação por parte da administração central em qualquer lugar do mundo, desde que o ponto de venda esteja conectado à rede mundial de computadores.

Relativo ao grupo 'Ambiente Externo', conjuntamente ele sugere uma razoável franqueabilidade. A escassez de concorrentes com o atual conceito da Jerivá na área de atuação estimula o aumento dos pontos de vendas, aliado também ao pioneirismo na região

que traz vantagens por permitir modelar o comportamento dos consumidores, ocupar os melhores pontos e conseqüentemente aumentar as vendas e o lucro. No entanto, o fato de existirem duas redes formatadas de franquias com conceitos semelhantes arrefece o grau de franqueabilidade, pois a flexibilidade de abertura de lojas em áreas geográficas dispersas é uma característica deste modelo de distribuição que não pode ser negado.

No sub-item mercado foi observado que atualmente os indicadores de renda estão aquém para estimular investimentos em restaurante. Porém a expectativa de reversão desta tendência, aliada a mudanças sociais significativas fazem com que o conceito da Jerivá seja muito bem aceito pelo público, por permitir uma refeição saudável para o cotidiano.

No que se refere aos fornecedores, este foi um dos sub-itens que mais desestimulara a franqueabilidade. A razão é que muitos dos insumos estratégicos para o diferencial competitivo do negócio são de produção própria e de pouca tolerância ao incremento da demanda, uma possibilidade inerente ao sistema de *franchising*.

Por fim, sub-item ‘ambiente político’ encerra a análise. Atualmente, o incentivo governamental para adoção do sistema tributário simples é um grande estímulo à franqueabilidade, pois é possível operar com uma tributação justa, desde que a empresa fature até R\$ 1.200 mil anualmente. No entanto, burocracias inerentes a legislação trabalhista impõem restrições à abertura de qualquer negócio, o que acaba contribuindo para o desestímulo do sistema de distribuição analisado.

Resumindo a análise de franqueabilidade, a média das alternativas foi 4, ou seja, as variáveis mais estimulam do que desestimula a adoção do *franchising*. É importante ressaltar que não foi utilizada ponderação e que existem mudanças possíveis de serem feitas pela empresa, e que permitam incrementar esta tendência, situação que será tratado a seguir.

4.7 Prognóstico e considerações para a franqueabilidade

De acordo com o diagnóstico anterior, foi identificado que em alguns pontos a Jerivá pode estimular sua franqueabilidade com a mudança de algumas práticas. Este cenário atual remete a empresa a duas situações: uma vez que o *franchising* é mais estimulado do que desestimulado, pleitear de imediato o passo seguinte, ou seja a resposta para a pergunta 'como franquear?'.

A segunda alternativa que se desenha é direcionar as atenções para algumas mudanças internas, que podem melhorar o funcionamento atual da empresa ao mesmo tempo em que incrementa a franqueabilidade. Desta maneira, parece ser mais lógico seguir a segunda alternativa, pois assim estaria diversificando o risco, contemplando duas formas de distribuição (*franchising* e lojas próprias).

No Quadro 13 é feito um prognóstico das macro-ações a serem implementadas pela Jerivá, visando contribuir para a melhoria do sistema atual e incentivo ao mesmo tempo em que incentiva o *franchising*.

Quadro 13 Resumo das ações para o incremento da gestão atual e incentivo da franqueabilidade

Ação	Detalhamento
Organizar gestão familiar	Descrever as funções e responsabilidade dos proprietários funcionários da empresa.
Aprofundar na questão da produção	Aprofundar nos detalhes de produção, bem como nas alternativas para reduzir a complexidade da transformação no ponto de venda.
Incentivar uma gestão por resultados	Utilizar as informações de vendas e de resultado do negócio para acompanhar resultados operacionais em parceria com os colaboradores.
Formatar cursos para os pontos de venda	Diagnosticar necessidades de treinamento, bem como formatar cursos para incrementar a formação dos atuais e futuros colaboradores.
Formatar um plano de marketing específico	Realizar um plano de marketing visando diversificar as vendas durante do dia.
Iniciar a formatação da franquia	Recorrer a consultorias para iniciar o processo de formatação da franquia, bem como aumentar a navegabilidade pelas entranhas burocráticas do franchising.

Fonte: o autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a finalização do trabalho, conclui-se que a metodologia utilizada esteve coerente com os objetivos da pesquisa. A etapa descritiva contemplada no plano metodológico cumpriu papel fundamental para o êxito da mesma, os referenciais teóricos sobre *franchising* e alimentação mostraram-se adequados, o que permitiu uma maior concentração no estudo de caso.

No resgate teórico acerca das empresas familiares, foi observado que geralmente o início de toda empresa está no núcleo familiar. Paralelo ao êxito de um dado negócio as relações familiares vão ficando complexas, sendo necessário trabalhar estas questões de maneira a evitar o impacto negativo na efetividade do negócio. Sobre este tema, as ferramentas que visam identificar os públicos da empresa familiar mostraram-se adequadas para tal função, sendo comprovada no estudo de caso.

Direcionando a discussão para os canais de distribuição, foi observado que o cliente tem ganhado destaque na definição dos canais de distribuição que a empresa deve adotar. Paralelo a isto é fundamental observar aspectos internos e externos à organização. Viu-se também que cada canal é resultado da cobertura, custo e controle que o líder da cadeia deseja ter.

O *franchising* é um dos canais de distribuição mais recorrentes no varejo. Uma de suas vantagens é a possibilidade de expansão com investimentos relativamente baixos, compartilhando os riscos com o franqueado. No ramo alimentício, as teorias da agência e restrições foram as que mais explicaram o motivo que tem levado as organizações deste setor a adotarem este sistema de distribuição.

Resgatando os motivos da franqueabilidade na alimentação, foi possível elaborar um modelo que oriente a análise da franqueabilidade em um dado negócio. Para isto foi

confeccionado uma matriz que contempla tanto análise do cliente, quanto do ambiente interno e externo à organização que pretende adotar o sistema de *franchising*.

Para tanto, recorreu-se a uma escala de seis opções com dois extremos para avaliar cada item, de acordo com o seu potencial de estimular ou desestimular o *franchising*. O modelo mostrou-se adequando para o estudo de caso que se sucedeu.

No estudo de caso foi aplicado o modelo elaborado. Notou-se que a organização recebeu na média nota 4, indicando um maior estímulo à adoção do *franchising* do que desestímulo. Verificou-se também a possibilidade da organização estudada incrementar este grau de franqueabilidade, aliado a melhorias da gestão atual com ações apresentadas no prognóstico.

Por fim, respondendo a indagação que orientou o trabalho, foi verificado que houve êxito para respondê-la. Com o trabalho foi possível analisar o grau de franqueabilidade de uma empresa que atua no ramo de alimentação atuando predominantemente sob gestão família. Além disto, supera as expectativas iniciais a partir do momento que parece ser possível utilizar o modelo aqui elaborado para outras formas de empreendimentos que buscam o *franchising* como forma de manter-se competitivas ao longo do tempo.

5.1 Limitações e recomendações para pesquisas futuras

Recomenda-se para futuras pesquisas o aprofundamento das questões ligadas ao comportamento do consumidor e aos produtos alimentícios, explorando mais as características e impacto dos bens de crença e experiência na gestão das organizações.

Além disto, é fundamental para a melhoria da qualidade de futuros trabalhos sobre *franchising*, estatísticas confiáveis sobre este setor. Foi observado que existem consideráveis contradições sobre os números do *franchising*. Qualquer trabalho que venha a elucidar tais questões vai ser de muita utilidade.

Quanto ao modelo elaborado, viu-se que o mesmo não encontra ponderações nos graus de análise. Neste sentido é interessante uma interpretação cautelosa para cada organização analisada, pois é possível que as características que as envolvem apresentem-se de maneira não linear.

É interessante também verificar a validade do modelo, utilizando organizações que utilizam o *franchising* e observando se os itens de análise realmente estão concentrados na parte direita da matriz, ou seja, se esta hipótese realmente se confirma.

Finalmente recomenda-se maiores estudos sobre a característica do setor alimentício no Brasil, uma vez que grande parte deste corpo literário é de origem estrangeira.

Anexos



Foto 1 Visão frontal do layout da loja Jerivá Goiânia Shopping, no período do almoço

Referências

- ABELE, John M. CAESAR, William K. JOHN, Roland H. É hora de mexer nos canais. **HSM Management**, n. 42, p. 108-113. jan/fev 2004.
- AZEVEDO, Paulo. F. A.; SILVA, Vivian Lara dos S. Franquias de alimentação e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. São Paulo: **Revista da Administração**, v. 37, pgs. 51-62, jan./mar. 2002.
- AZEVEDO, Paulo. F. A.; SILVA, André, G. A.; SILVA, Vivian L. S. Mix Contratual em Franquias de Alimentos. In: Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares, III, 24 a 26 de out., Ribeirão Preto. **Anais... Ribeirão Preto: III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**, 2001.
- BERNHOEFT, Renato. GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BERRY, Leonard L. CARBONE, Lewis P. HAECKEL, Stephan H. O consumidor e as experiências. **HSM Management**, n. 37, p. 74-79. mar./abr. 2003.
- BLECHER, Nelson. Ele diz que o shopping vai acabar. **Exame**. Acesso no portal virtual <www.portalexame.com.br> n. 814, 31/mar./2004. Comentário do livro: UNDERHILL, Paco. A magia dos shoppings: como os shoppings atraem e seduzem.
- CHERTO, Marcelo. **Canais de Marketing: algumas noções básicas**. São Paulo: Grupo Cherto, 2003a. In: BIBLIOTECA VIRTUAL ENDEAVOR. Disponível em: <www.endeavor.com.br>. Acesso em: 30 mar 2004.
- CHERTO, Marcelo. **Franchising: conceitos básicos**. São Paulo: Grupo Cherto, 2003b. In: BIBLIOTECA VIRTUAL ENDEAVOR. Disponível em: <www.endeavor.com.br>. Acesso em: 18 mar 2004.
- CHERTO, Marcelo. **Conceitos básicos de canais de marketing**. São Paulo: Grupo Cherto, 2001. In: BIBLIOTECA VIRTUAL ENDEAVOR. Disponível em: <www.endeavor.com.br>. Acesso em: 30 mar 2004.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001. cap. 2 e 3.
- COHEN, David. O desafio de defender a imagem. **Exame**. Acesso no portal virtual <www.portalexame.com.br> n. 816, 21/abr./2004.
- CORONATO, Marcos. O fast food que cresce mais de 30% ao ano. **Exame**. Acesso no portal virtual <www.portalexame.com.br> n. 814, 31/mar./2004.
- CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CUPERTINO, César M; SILVA, César A; MOURA, José F. de M. AMADOR, Renato P. Análise da queda de um grande conglomerado empresarial sobre a ótica da agency theory. In: 2o Seminário USP de Contabilidade, 1 e 2 out 2002. **Anais...** São Paulo: 2o Seminário USP de Contabilidade, 2002. Disponível em www.eac.fea.usp.br/congressousp/seminario2/; <acesso em 10 fev 2003, às 11:00h>.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FAMILY BUSINESS MAGAZINE**. The World's 250 Largest Family Businesses. Disponível em www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html <acesso em 22 jan. 2004; às 15:57h>
- FIESC/SENAI-SC. Curso de aprimoramento profissional. 1o – 8o fascículos. Diário Catarinense, jan-mar 2001.

FGV/IBRE. Pesquisa sobre orçamentos familiares: 2001-2002. Release de jan./2004 disponível em <www2.fgv.br/dgd/asp/dsp_POF.asp>. Acesso em 25/mai./2004.

GALLO, Miguel. BERNHOEFT, Renato. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GAZETA MERCANTIL. Empresas familiares melhores do que se imagina. 31 jul. 2003.

GOEBERT, Bonnie. O consumidor e os focus groups. *HSM Management*, n. 37, p. 60-63. mar./abr. 2003.

HOOVER, Vera L. KETCHEN, David J. COMBS, James G. *Wy restaurant firms franchising: an analysis of two possible explanation.* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Feb./ 2003.

HSM MANAGEMENT. Dossiê empresa familiar: o desafio da continuidade. No 41, ano 7, vol 6, p. 83-121. nov-dez 2003.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOPEZ, Paulo; VECCHI, Ana. *A nova era do franchising: desvendando os segredos das franquias de qualidade.* São Paulo: Editora Infinito, 2000.

LOVERLOCK, Christopher. WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão.* São Paulo: Saraiva, 2002.

MAURO, Paulo C. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising.* São Paulo: Nobel, 1994.

MARICATO, Percival. Cai o faturamento de bares e restaurantes. *Revista dos bares & restaurantes*, ed. 41. Disponível em <www.tqceditora.com.br>, acesso em 20/mai./2004.

MICHAEL, Steve C. *First mover advantage through franchising.* Journal of Business Venturing, v. 18, pgs 61-80, 2003.

MICHAEL, Steve C. *To franchise or not franchise: an analysis of decision rights and organizational form shares.* Journal of Business Venturing, v. 11, pgs 57-71, 1996.

PINE, B. Joseph & GILMORE, J. H. *O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, Sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços / trad. Maria J. Cyhlar Monteiro.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICCA, Domingos. *Quem são as empresas familiares?* Disponível em www.empresafamiliar.com.br/artigo9.asp <acesso em 22 jan. 2004; às 15:56h>.

ROESCH, S M A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração.* 2a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROH, Yae Sock. *Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants.* Hospitality Management, v. 21, pgs. 43-56, 2002.

STERN, Louis W. A vantagem dos canais (entrevista). *HSM Management*, n. 9, p. 132-135. jul/ago 1998.

STERN, Louis W. O melhor sistema de distribuição. *HSM Management*, n. 3, p. 28-32. jul/ago 1997.

TAKAHASHI, Adriana Roseli W. *Franchising: um sistema empreendedor de negócio: o caso da Apolar imóveis.* In: ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-ROM

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisas em administração.* São Paulo: Atlas, 1997.

WALKER, J. R. LUNDBERG, D. E. *O Restaurante: conceito e operação.* 3. ed. Porto Alegre. Bookman. 2003.