

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

O FRANCHISING NO BRASIL: TENDÊNCIAS DO SETOR E OS EFEITOS DA
GLOBALIZAÇÃO

Simone Kovarsky
No de Matrícula: 9514886-5

Orientador: José Henrique Tinoco de Araujo

Novembro de 1998

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

O FRANCHISING NO BRASIL: TENDÊNCIAS DO SETOR E OS EFEITOS DA
GLOBALIZAÇÃO

"Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor".



Simone Kovarsky
No de Matrícula: 9514886-5

Orientador: José Henrique Tinoco de Araujo

Novembro de 1998

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

APRESENTAÇÃO

Em primeiro lugar, eu gostaria de me apresentar e falar um pouco da minha escolha pelo tema. Meu nome é Simone Kovarsky, tenho 21 anos e estou me formando em Economia, pela PUC do Rio de Janeiro. Escolhi este curso pela Matemática e pela História, matérias que me interessavam na escola. O que descobri foi mais interessante, pois a Economia faz parte do nosso dia-a-dia e passei a entender melhor o que estava à minha volta. Além disso, percebi que o curso me abria um leque de opções de trabalho e carreira. Estagiei um tempo no BNDES, na área financeira e hoje estou estagiando na Esso Brasileira de Petróleo, no setor de promoções de Lojas de Conveniência. Não sei se é de conhecimento geral, mas estas lojas são desenvolvidos pelo sistema de franchising, e foi aí que eu comecei a me interessar pelo assunto.

O meu objetivo principal neste trabalho não foi o de conceituar e caracterizar o sistema, pois a literatura a respeito é farta e foi realizada por profissionais. O que eu quis foi tentar entender o sistema para poder analisar o que ele representa hoje, para onde vai, e o que o está influenciando. Para isso, li e pesquisei muito tentando obter material que me ajudasse neste caminho escolhido.

A partir deste objetivo, comecei a delinear o formato do meu trabalho. Na primeira parte, optei por uma breve conceituação e explicação das características principais para que todo leitor, mesmo que total desconhecedor do assunto, possa entender, em poucas palavras, a grandiosidade e magia deste sistema de negócios que vêm crescendo vertiginosamente. Em seguida, elaborei uma linha do tempo, desde os primórdios e origens do sistema até os dias de hoje. Continuei com um capítulo sobre o franchising no Brasil, seus números, suas particularidades e tendências. No quarto capítulo,

enfoquei os efeitos da globalização no franchising e acho que esta é a parte mais interessante e de maior contribuição do meu trabalho. Apesar de encontrar artigos e reportagens sobre o assunto "globalização", não me deparei com nada mais detalhado e tentei compilar dados e opiniões para esclarecer o assunto. Por fim, está a conclusão do meu trabalho que tenta resumir um pouco de tudo o que foi descrito e pensar no futuro do franchising.

ÍNDICE

1. O Franchising por Dentro	07
1.1. O Que é Exatamente Franchising	07
1.2. Perspectivas Teóricas	08
1.3. Classificação	08
1.3.1. Classificação pelo grau de apoio e assessoria dados pelo franqueador	08
1.3.2. Diretas e Indiretas	09
1.4. Quanto Custa Uma Franquia? É um Custo Justo?	10
1.5. Passo a Passo: Como se Tornar Um Franqueado	11
1.6. A Importância do Treinamento	12
1.7. Vantagens e Desvantagens	13
1.8. Os Consultores de Campo	15
1.9. Legislação	15
1.10. Principais Entidades no Brasil	16
2. Linha do Tempo	17
3. Brasil: Evolução e Tendências	23
3.1. Evolução Recente	23
3.2. Tendências	24
4. O Franchising e a Globalização	29
4.1 Estudo de Casos: O Que Aconteceu com a Pizza Hut e com a Subway?	32
4.1.1 O Caso Pizza Hut	33
4.1.2 O Caso Subway	35
4.2 O Sucesso Mc Donald's	37
5. Conclusão	41
6. Anexos	45
6.1. Anexo I: A Integra da Lei no 8.955, de 15 de dezembro de 1994	45
6.2. Anexo II: Artigo "Tudo Mudou"	49
6.3. Anexo III: Artigo "Caem as Fronteiras"	50
7. Bibliografia	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS

- Tabela 2.1 Números do Franchising no Mundo 22
- Gráfico 3.1 Evolução recente 23
- Tabela 3.1 Análise por Setores 26
- Tabela 5.1 Total de Unidades por Franqueador 42

1. O FRANCHISING POR DENTRO

"Para um advogado nos Estados Unidos, uma franquia é um contrato imenso, enquanto para o contador é uma relação financeira. Para um banqueiro americano, é um investimento relativamente seguro, mas para um fiscal do governo, poderia ser uma bandeira vermelha sinalizando o risco de fraude para o consumidor.

Visto de uma perspectiva cultural, o fenômeno franchising é tanto uma força motriz como reflexo das preferências dos consumidores (...) De uma forma ou de outra, o franchising conseguiu chegar a praticamente todos os cantos do mundo" e "cativou a imaginação do público e, ao fazê-lo, recrutou para suas fileiras centenas de milhares de novos empresários" ¹

1.1 O que é exatamente Franchising

O termo franchising é sempre descrito como um sistema de negócios realizado entre duas partes: franqueador e franqueado. O primeiro é o detentor da marca de um produto, serviço ou de um método que deseja expandir seus negócios, mas não detém o capital necessário ou não está disposto a investir. Já o franqueado tem capital disponível e disposição de utilizá-lo em um negócio "próprio", mas não sabe como fazê-lo. Pois os dois resolvem se casar e dividir suas aspirações de forma que, no final, todos saiam ganhando. Parece fácil, mas não é. Assim como um casamento requer concessões e obedece certas regras, o franchising também deve seguir vários passos para atingir o sucesso, sucesso que vai depender da capacidade de reprodução de um produto ou serviço em diferentes locais, conduzidos por diferentes pessoas que têm muito em comum. É a uniformidade e a padronização que dão sustentação ao franchising. Quando uma pessoa busca uma franquia, ela encontra algo um pouco diferente do que gerir seu próprio negócio. Se por um lado recebe apoio e treinamento, por outro não pode mudar as regras e sair inovando. O consumidor que conhece e reconhece aquela marca sabe o

¹ D.L. Foster, *O Livro Completo do Franchising* traduzido e adaptado por Artur Nemer (1ª edição; Rio de Janeiro: Infobook, 1995), página 3.

que vai encontrar e receber, e portanto, o franqueado deve satisfazê-lo da maneira que ele espera.

1.2 Perspectivas Teóricas

O livro "O Caminho das Pedras" de Scott Shane fala, em um de seus capítulos, que a sobrevivência de novos franqueadores pode ser explicada através de três teorias: A Teoria da Escassez de Recursos explica o franchising pela falta de capital de investimento. A Teoria da Agência diz que o franchising serve para reduzir custos de administração, já que é o franqueado que terá de lidar com os problemas trabalhistas, além de ser responsável por seus subordinados. A terceira teoria, a Teoria do Gerenciamento de Riscos, diz que o franchising reduz os riscos do franqueador e do franqueado, pois o sucesso dependerá do empenho de ambos. Quando uma relação de franquia não estiver funcionando para ambas as partes, não estará funcionando para nenhuma delas².

1.3 Classificação:

1.3.1 Classificação pelo grau de apoio e assessoria dados pelo franqueador ao franqueado

As franquias de Primeira Geração ou Franquia de Produto e Marca sem exclusividade são aquelas onde o franqueador se limita a autorizar o uso de sua marca e a distribuição de seu produto, restringindo seu apoio ao que se refere ao visual de sua mercadoria. Além disso, a franquia não é o canal exclusivo de expansão do negócio. O exemplo mais forte e conhecido é a Coca-Cola, onde as engarrafadoras compram o direito de

² D.L Foster, *O Livro Completo do Franchising* (1ª edição; Rio de Janeiro: Infobook, 1995) página 5

comercializar a marca. As franquias de segunda geração ou Franquia de Marca e Produto, com exclusividade, recebem suporte técnico, financeiro e de mercado relativamente maior que a primeira e a distribuição é feita por um canal exclusivo. Já as franquias de Terceira Geração, ou Franquia de Formato de Negócio são as franquias que recebem o negócio já formatado, isto é, um apoio maciço para realização e desenvolvimento do negócio. Neste caso, o apoio é contínuo e o franqueado recebe o negócio padrão praticamente pronto. Como o suporte é maior, as regras e obrigações do franqueado são mais rígidas e melhor definidas. Estão surgindo também as franquias de Quarta Geração que se aproveitam de tudo que há na terceira geração, mas oferecem mais liberdade à rede.

1.3.2 Diretas e Indiretas

Nas franquias diretas, o franqueador trata diretamente com cada franqueado, isto é, ocorre o franqueamento de uma unidade individualizada. Já nas franquias indiretas, ocorre a franquia de um território para subfranqueamento, ou para desenvolvimento de área. O modo mais comum de franquia indireta é o Master Franchise (franquia mestre). O Master Franqueado é quem comanda as operações de recrutamento e treinamento na região, ou até em um país inteiro, no qual recebeu a autorização do franqueador. Ele recebe as taxas de royalties e propaganda e repassa um percentual ao franqueador original. É uma forma de redução de custos, pois é como se o franqueador original vendesse várias franquias ao mesmo tempo. Este é o caso do Mc Donald's e da Dunkin Donuts no Brasil. Outra forma de franquia indireta é o Desenvolvimento de Área, que difere da Master Franquia pelo fato de o franqueado receber a concessão de uma

determinada área e operar todas as franquias daquela área por conta própria, ou seja, não podendo haver subfranquiamento.

1.4 Quanto Custa Uma Franquia? É um Custo Justo?

Os preços variam de setor para setor, mas a estrutura de custos se divide, na maioria das vezes, em 3 partes. A taxa de franquia é a taxa paga inicialmente pelo franqueado ao franqueador sendo paga uma vez só, usualmente na assinatura do contrato. Já os royalties e a taxa de propaganda são pagas mensalmente como uma porcentagem do faturamento do franqueado (faturamento bruto ou líquido, dependendo da rede de franquias).

Muitos não entendem e vêem estes custos como exploração e ganho fácil para o franqueado. Se fosse, o franchising não seria um dos setores que mais cresce hoje no Brasil e no mundo. A taxa inicial, muitas vezes, nem cobre os custos de treinamento. A empresa deve escolher muito bem seus franqueados buscando o perfil adequado, o que requer gastos com recrutamento. Dado que o perfil do candidato se encaixa ao negócio, começa a fase de treinamento que pode envolver centros de treinamento, experiência em unidades piloto mantidas pela empresa franqueadora, contratação de consultores e profissionais, além de um manual que deve ser entregue ao franqueado, o Manual Operacional da Franquia. Este manual é obrigatório e contém informações sobre tudo que envolve o negócio. Há também os custos de apoio ao projeto de arquitetura, letreiros, etc. Além destes custos que podem ser facilmente mensurados, a taxa inicial envolve o valor do negócio (goodwill), isto é, a força daquela marca no mercado, e uma marca forte vale muito.

Os royalties variam de franquias para franquias, mas em média, ficam em torno de 5% do faturamento bruto. Esta taxa deve refletir a situação da empresa no mercado, incluindo seu valor, grau de experiência e posicionamento³. Assim, as primeiras franquias de uma rede podem ser relativamente mais baixas devido ao seu baixo grau de maturidade. A taxa de propaganda é, normalmente, depositada em um fundo comum que se destina aos gastos com a publicidade de toda a rede. Isto é muito importante, pois em primeiro lugar, a rede tem a mesma marca e deve se apresentar ao mercado com a “mesma cara”. Em segundo, porque há uma redução de custos para cada franqueado individualmente, que se tivesse de arcar com tais custos, provavelmente, teria propagandas de nível mais baixo, ou não as teria. E como muitos repetem por aí “a propaganda é a alma do negócio”.

1.5 Passo a Passo: Como se tornar um franqueado

Segundo o Guia Completo do Franchising de 1998, deve-se seguir 8 passos até alguém ter certeza de que quer se tornar um franqueado. Inicialmente, vem a auto avaliação, onde a pessoa pensa se está realmente preparada (financeira e psicologicamente) para assumir um negócio próprio e se vai se enquadrar nas limitações do sistema, principalmente a falta de independência na gestão de seu negócio. Depois, deve comparar suas características pessoais com as características do mercado buscando um negócio compatível com suas capacidades. O terceiro passo é a hora de contactar diretamente os franqueados dos negócios que estiver interessado, sentindo com quem estará lidando durante todo o tempo. A seguir, está a análise do material enviado pelo franqueador. Deve-se escolher poucas franquias e analisá-las cuidadosamente. Feita esta

³ D.L.Foster *O Livro Completo do Franchising* traduzido e adaptado por Artur Nemer (1ª edição; Rio de Janeiro: Infobook, 1995), página 55.

seleção, marca-se reuniões e entrevistas, de preferência na sede da empresa para sentir o ambiente do negócio e das pessoas envolvidas nele. O sexto passo é a fase de reconhecimento de toda a estrutura da empresa e do negócio, como será feito o treinamento, o suporte, quais são os manuais, e entendimento das características do produto ou do serviço final. O sétimo passo consiste na análise do que já está em andamento, isto é, quem são os franqueados em operação, como vão seus estabelecimentos, quantas unidades já foram fechadas ou revendidas, além de ser a hora de ler a Circular de Oferta de Franquia ⁴cuidadosamente. E por fim, é a hora da decisão. No oitavo e último passo, o franqueado potencial deve dar nota a todos os quesitos das franquias analisadas e escolher a que melhor pontuou, isto é, a que mais se aproximou de suas aspirações e potencialidades. Deve-se também entrar em contato com um advogado e entender os contratos e obrigações, e então contactar a rede escolhida para iniciar as negociações.

1.6 A Importância do Treinamento

Segundo o franqueador Carlos Wizard Martins, da rede de franquias Wizard, especializada no ensino de idiomas, as empresas que investem em treinamento alcançam uma produtividade 4 vezes maior do que as que não o fazem. O que pode parecer banal para quem já está no ramo há muito tempo, é de suma importância para quem chega perdido. Muitos franqueados vêm cheios de ilusões, acreditando ser fácil operar uma franquia e esperando um retorno rápido, sem riscos. O franqueado deve entender exatamente o que vai estar oferecendo para o público, como deve fazer isso, quem é o seu público, onde está sua concorrência, como se opera e contabiliza seu

⁴ Documento que deve conter todas as informações relevantes para a assinatura do contrato de franquia.

negócio, e deste modo, perceber que terá de trabalhar muito e cooperar se quiser obter êxito em seu novo empreendimento. O tempo de treinamento varia de empresa para empresa, mas ao meu ver, deveria durar no mínimo dois meses. Além desta fase inicial, o franqueador deve oferecer um apoio permanente, informando o franqueado das tendências do mercado, de como agir em casos específicos e, de tempos em tempos, um curso para reciclagem. O que deve ficar claro é que o franchising é uma troca e o franqueado, a partir de sua experiência também pode e deve contribuir para o desenvolvimento da rede, informando-a de seus sucessos pessoais e de suas dificuldades.

1.7 Vantagens e Desvantagens

Para o franqueador, o franchising é uma maneira de expandir sua rede de forma mais rápida e mais eficiente, pois o capital e a mão-de-obra vêm do franqueado, e conseqüentemente, todas as obrigações financeiras e trabalhistas e os problemas do dia-a-dia ficam a cargo do mesmo. Além disso, esta expansão pode ocorrer em lugares distantes da matriz que serão explorados por alguém que conhece melhor aqueles mercados e que pode entender melhor os consumidores da região. A expansão aumenta o *recall*⁵ da marca, o que será benéfico para toda a rede. Outro ponto positivo é o fato de o administrador ser também o "dono" do negócio e não apenas um funcionário que receberá um salário fixo independente dos resultados. Além disso, depois de um certo tempo, os franqueados também poderão transmitir sua experiência e contribuir para a rede.

⁵ Termo que significa lembrança, memorização

Para o franqueado, as vantagens também são enormes. Primeiro, porque ele começa um negócio que é novo para ele, mas que já é reconhecido pelo consumidor. O produto/serviço já foi testado e aprovado, e pode-se aprender com os erros e acertos já acontecidos. Além disso, o franqueado conta com todo o *knowhow*⁶ acumulado desde o início daquele negócio, recebendo ajuda para escolher o local de seu estabelecimento, o projeto e o modo de instalação, como adquirir os produtos e de quem adquiri-los, etc. Os custos de seus insumos serão menores se comparados com os custos que teria caso abrisse um negócio totalmente novo, pois o franqueador pode negociar um maior volume, isto é, o franqueado ganha o que chamamos de poder de compra ou de barganha. A publicidade de seu negócio será outro diferencial já que com cada franqueado contribuindo com uma taxa de propaganda, os custos se diluem, mas a propaganda pode ser de um bom nível. O franqueado também poderá usufruir de todas as inovações de sua rede que acontecerão de forma mais frequente e eficiente.

É claro que o franchising não representa apenas vantagens. Para o franqueador, há uma sensação de não controlar totalmente o negócio. Além disso, com o tempo, o franqueado vai adquirindo mais confiança em si mesmo e pode começar a achar que pode fazer suas próprias regras gerando alguns conflitos. O franqueador deve também estar consciente de que o retorno de uma unidade franqueada ocorre, normalmente, num prazo mais longo que uma unidade própria, pois as receitas são divididas e os custos iniciais podem ultrapassar a taxa inicial paga pelo franqueado. Já o franqueado incorre em alguns riscos decorrentes da franquia que tiver escolhido, isto é, o risco de não ter encontrado um bom franqueador, de seus métodos não serem tão eficazes. Além de estar limitado às regras da rede como produtos e serviços ofertados, fornecedores e

⁶ Palavra americana que significa técnica, experiência, prática, e que é comumente utilizada no Brasil.

até a venda do seu negócio, qualquer problema que envolva sua marca (mesmo sem ter culpa alguma) será prejudicial para o seu negócio.

De um modo geral, as vantagens decorrem da divisão dos riscos e do comprometimento das duas partes. Já as desvantagens são devido às limitações que cada lado irá enfrentar por não possuir o negócio de forma integral e por não poder conduzi-lo da forma que considera mais correta. O fato é que, nos Estados Unidos, mais de 90% das unidades franqueadas sobrevivem pelo menos cinco anos, enquanto 75% dos negócios independentes não passam de uma ano e meio.

1.8 Os Consultores de Campo:

Os consultores, conselheiros ou representantes de campo funcionam sob a orientação do franqueador, sendo responsáveis por um território ou por um grupo de franqueados, cabendo-lhes a tarefa de supervisionar, avaliar, atender e motivar seus franqueados. Os sistemas de franquias de grande porte consideram os consultores de campo um elemento fundamental ao funcionamento e organização de sua rede, pois os funcionários de um escritório não podem estar em todos os lugares simultaneamente.

1.9 Legislação

No Brasil, foi decretada em 15 de dezembro de 1994 pelo Congresso Nacional, a Lei Nº 8.955 que trata da franquia empresarial, definindo-a no Art.2º como “o sistema pelo qual um franqueador cede a um franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração

de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

Esta lei obriga o franqueador a entregar a Circular de Oferta de Franquia pelo menos dez dias antes da assinatura do contrato e especifica tudo o que deve conter esta circular. A lei pode ser analisada na íntegra no final deste trabalho, no anexo I.

Apesar desta lei ter sido uma grande conquista do franchising brasileiro, já há várias propostas de mudanças que estão sendo analisadas por um grupo formado por franqueadores e franqueados. Alguns pontos já são um consenso dentro do grupo, como: “a exigência de dois anos de atividades antes de aderir ao sistema; a obrigatoriedade de seguir a legislação vigente no país; a mudança no enquadramento legal dos royalties, de forma a aumentar o percentual a ser abatido do Imposto de Renda (IR), e a obrigatoriedade de mencionar processos judiciais na Circular de Oferta de Franquia (COF) para que os candidatos saibam da situação antes de entrar na rede.”⁷

1.10 Principais Entidades no Brasil

As principais entidades relacionadas ao franchising no Brasil são a Associação Brasileira de Franchising (ABF) que se destina a divulgar e promover o desenvolvimento do franchising, e o Instituto Brasileiro do Franchising que é uma entidade internacional que ministra cursos e eventos sobre o tema.

⁷ Caderno Por Conta Própria, Gazeta Mercantil, 15 de novembro de 1998.

2. LINHA DO TEMPO:

A palavra franchise vem do francês “franc” que significa privilégio ou liberdade. Como já foi dito anteriormente, franchise é, em seu senso mais estrito, uma relação entre duas partes, uma concessão cedida ou um direito adquirido, dependendo da parte considerada. Assim sendo, para entender o significado hoje econômico da palavra, devemos buscar sua origem e os primeiros fatos relacionados.

A Idade Média (476 a 1453 d.c.) foi marcada por um sistema de governo descentralizado, onde cada senhor feudal tinha poderes sobre seu próprio feudo. A Igreja era a grande poderosa da época e era ela quem recolhia os impostos, concedendo a alguns senhores o direito de recolher os impostos em seu lugar. A retribuição era uma porcentagem do direito recolhido, como ocorre com as taxas de royalties.

Apesar de fazer parte da história do franchising, este sistema está muito longe do que entendemos por franchising atualmente. Foi nos Estados Unidos que o franchising moderno nasceu e se desenvolveu.

A maioria dos livros sobre o assunto inicia esta história na metade do século XIX, quando a Singer Sewing Machine Company, resolveu conceder a comerciantes interessados o franchise de utilização e comercialização de sua marca e de suas “modernas” máquinas de costura, o que continua fazendo até os dias de hoje. Na verdade, como descrito no livro de David Foster⁸, foi Benjamin Franklin quem primeiro concedeu uma marca vendendo direitos exclusivos para utilização da mesma.

⁸ D.L.Foster *O Livro Completo do Franchising* traduzido e adaptado por Artur Nemer (1ª edição; Rio de Janeiro: Infobook, 1995), página 4.

A taxa de franquia era de 10 cents e permitia a distribuição do *Poor Richard's Almanac* a assinantes da Filadélfia.

Já no fim do século, mais precisamente em 1898, a General Motors adotou o franchising para expansão de seus negócios de forma que os veículos fabricados por ela chegassem mais fácil às mãos dos consumidores. Um ano depois, em 1899, a Coca-Cola concedia o direito de engarrafamento deste refrigerante a Benjamin Thomas e Joseph Whitehead por quase todo o território americano e para sempre por apenas US\$1,00. É claro que a Coca-Cola não era a potência que é hoje. Ela era vendida como xarope em farmácias e quando Chandler permitiu o engarrafamento não poderia imaginar o que aconteceria anos depois. Em três décadas, Thomas e Whitehead já haviam concedido franchises a mais de 1.000 empresas engarrafadoras, iniciando o “Império Coca-Cola”, hoje uma das organizações mais influentes do mundo que tem na franquia em outros países, 60% de suas vendas.

O primeiro boom no desenvolvimento do franchising como forma de expansão de negócios começou quando, para poder competir com a GM e com a Coca-Cola, outros fabricantes americanos de automóveis e de refrigerantes também passaram a se utilizar da licença de direitos para expandir seu negócio por todo o país. A indústria automobilística foi a primeira a realizar sua distribuição através do franchising e seu sucesso se deu pela determinação de territórios exclusivos de atuação, o que eliminava a competição entre revendedores de uma mesma marca. Assim, limitando também o número de franqueados, as produtoras conseguiram convencer os vendedores

(franqueados) a vender apenas os veículos de sua empresa. Até hoje, a indústria automobilística encontra no franchising mais de 50% de suas vendas⁹.

Em 1909, a Western Auto (companhia de componentes de automóveis de Kansas City) iniciou um programa para atingir pessoas com dinheiro e ambição, sem que necessariamente tivessem experiência no varejo. A Western Auto auxiliaria seus revendedores associados a selecionar a mercadoria, onde e como estabelecer suas lojas, propaganda e treinamento de funcionários. Curiosamente, não cobrava royalty. Acreditava que seu retorno viria de um aumento de vendas de suas mercadorias aos franqueados.

Daí para frente, outros segmentos de mercado seguiram este caminho. Em 1917, foram os supermercados Piggly Wiggly. Em 1921, a locadora de automóveis Hertz Rent a Car, presente até hoje no mercado com mais de 1.000 unidades em operação. Em 1925, Howard Johnson, dono de uma farmácia em Massachussets, resolveu oferecer um sorvete com sabores diferenciados a seus consumidores. O negócio de sorvetes se expandiu para um grupo de restaurantes da costa leste dos Estados Unidos através do franchising. Em 1940, foi inaugurado o primeiro restaurante perto de um pedágio. Em 1954, foi aberto um alojamento para viajantes motorizados. Hoje a cadeia Howard Johnson já conta com mais de 200 restaurantes, 500 alojamentos para viajantes motorizados e vários hotéis.

Também em 1925, surgiu a primeira cadeia franqueada de lanches e refeições a A & W Root Beer. Inicialmente, esta cadeia de lojas comercializava apenas um produto: a Root Beer, uma bebida não alcoólica ainda muito difundida pelos Estados Unidos e Ásia.

⁹ Fonte: Instituto do Franchising, *Curso Internacional Franchising: Managing Your Success*, pág 10.

Apesar de ter se recuperado, encontrou dificuldades no meio do caminho, quando seus restaurantes passaram a vender sanduíches, batatas fritas, etc, mas não havia padronização nem de preço nem de qualidade, o que confundia o consumidor e dificultava o entendimento e fixação da marca¹⁰.

A década de 30 presenciou o franqueamento de novos segmentos reafirmando este conceito dentro da economia americana. Chegava a vez das Companhias de Petróleo, que através do Franchising de Produto e Marca¹¹, permitia que seus franqueados operassem postos de gasolina com a bandeira de seu franqueador. Foi também a época do franchising dos cosméticos Avon, Fuller Brush e Culligan, tendo esta última mais de 1350 franquias atualmente, considerando apenas os Estados Unidos.

Contudo, o verdadeiro *boom* do franchising só aconteceu após o fim da primeira guerra, quando os combatentes norte-americanos voltaram para suas casas com ambição de conquistarem seu próprio negócio e a necessidade de produtos e serviços era enorme. A falta de experiência tornou o franchising a melhor forma de alcançar este sonho, ajudado pela facilidade de financiamentos especiais junto à Small Business Administration (SBA), um órgão do Governo Federal subordinado ao Departamento de Comércio Americano (que é incumbido de viabilizar e ajudar pequenos negócios). O SBA acreditou no potencial deste tipo de pequeno negócio, contribuindo de forma significativa para torná-lo grande e proeminente. Na década de 40, grandes redes do ramo de alimentação, fortemente presentes no mercado hoje, iniciaram ou expandiram seus negócios através do franchising, como a Baskin Robbins que está chegando ao Brasil.

¹⁰ M.R. Cherto, *Franchising: Revolução no Marketing* (3ª edição; São Paulo: Mc Graw Hill, 1988).

¹¹ Conceito explicado na seção 1.3.1 deste trabalho.

A década de 50 pode ser considerada a década do amadurecimento do sistema com a concessão de direitos do Mc Donald's¹² em 1955. Já na década de 60, novos tipos de franqueamento passaram a ser oferecidos, indo de roupas e lojas de conveniência aos mais variados tipos de serviços como jardinagem e lavanderia. As vendas deste setor vinham crescendo ano a ano e, em 1968, alcançaram a marca dos 100 bilhões de dólares, ou 25% das vendas totais do setor varejista.¹³

A imagem do sucesso e lucratividade trouxe pessoas não profissionais ao negócio à procura de ganho fácil. Com o aumento das reclamações e da importância que o franchising assumia na economia americana, em 1979, o Federal Trade Commission (Comissão Federal Norte Americana de Comércio) aprovou o regulamento 436.1, o “Franchising Disclosure Act” - o Documento de Divulgação do Franchising, que identifica as seções que a Circular de Oferta de Franquia deve conter. Foi um passo importante no desenvolvimento do franchising, dificultando a falta de ética e aumentando a credibilidade dos negócios.

Enquanto os Estados Unidos já estavam em fases mais avançadas de desenvolvimento do franchising, sua internacionalização se deu mais fortemente nas décadas de 70 e 80. Em 1986, o “resto do mundo” tinha cerca de 354 franqueadores e 31626 franqueados. Nesta época, o segundo lugar em número de estabelecimentos franqueados era ocupado pelo Canadá, seguido pelo Japão.

Atualmente, o franchising no mundo encontra-se dividido como na tabela 2.1, encontrada na próxima página, onde podemos perceber que o Brasil ocupa a terceira posição em número de franqueadores, tendo ultrapassado o Japão, mas a quinta posição

¹² O caso Mc Donald's será detalhado mais a frente, na seção 4.2.

em número de franqueados, demonstrando um alto potencial de crescimento. Os Estados Unidos continuam e têm tudo para continuar na liderança e, quanto mais suas redes se expandirem, melhor para o Brasil, que contará com um número maior de possíveis franqueadores e terá sua concorrência interna acirrada.

Tabela 2.1: Números do Franchising no Mundo

PAÍS	MARCA (FRANQUEADOR)	FRANQUEADOS
Estados Unidos	3.000	210.000
Canadá	1.000	65.000
Brasil	805	28.500
Japão	714	140.000
Austrália e Nova Zelândia	600	26.000
França	550	30.000
Itália	500	18.500
México	450	17.000

Fonte: Associação Brasileira de Franchising

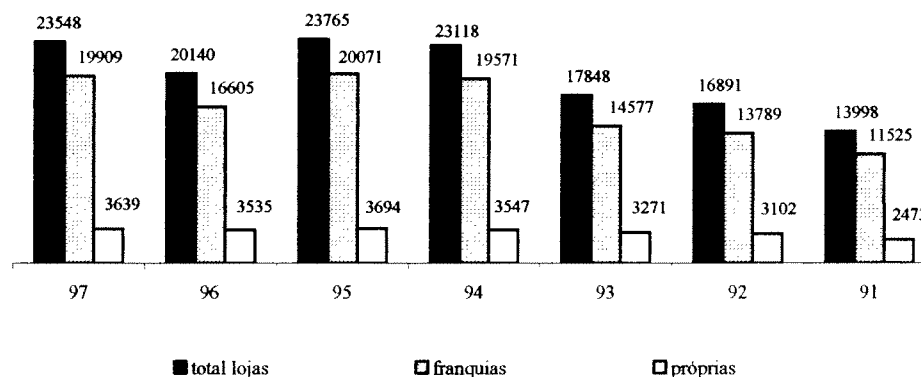
¹³ Fonte: Instituto do Franchising, Curso Internacional Franchising: Managing Your Success, página 11.

3. BRASIL: EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

3.1 Evolução Recente:

O primeiro surto de crescimento do franchising brasileiro ocorreu de 1985 para 1986, quando o setor passou de cerca de 3.100 unidades franqueadas para 4.200 (aumento de quase 35%). Nesta época, estava em vigor o Plano Cruzado com o congelamento de preços. Foi um período de euforia que aos poucos foi se deteriorando. Mesmo assim, o setor de franchising continuou a apresentar crescimento nos anos seguintes, entre 15 e 20%.

Gráfico 3.1 - Evolução Recente



Fonte: Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, julho de 1998

O novo boom só veio a acontecer com o Plano Collor, com um crescimento de quase 80% de 1990 para 1991, devido à facilitação da entrada de franquias estrangeiras no Brasil, que passou a fazer parte dos planos de investimento e expansão de grandes redes. Assim, diferentemente de muitos países, o franchising brasileiro se desenvolveu com as franquias nacionais em primeira instância, para depois ter seu crescimento acelerado pelas franquias estrangeiras. Em 1994, com o Plano Real, a entrada de marcas não nacionais foi ainda mais intensa devido a maior abertura do mercado. Entre 1994 e 1995, o faturamento do setor cresceu 20%, passando de US\$ 57 bilhões para US\$ 68,4

bilhões, o que reflete o aumento do poder aquisitivo da população em conjunto com a queda da inflação. No entanto, em 1995, 196 franqueadores fecharam seus negócios contra 109 em 1994, o que, ao meu ver, pode ser explicado pela maior necessidade de transparência, eficiência e preços competitivos. Com o fim da inflação, o brasileiro passou a ter noção do valor dos produtos e serviços, podendo comparar no espaço e principalmente no tempo. Assim, mais do que nunca, deveria-se buscar reduzir custos e aumentar a eficiência do negócio. Os preços não podiam mais cobrir as ineficiências, ao mesmo tempo que os consumidores buscavam preços cada vez mais baixos e qualidade cada vez melhor, muitas vezes encontrada na concorrência estrangeira, que cresceu a partir da permissão de emissão dos royalties para o exterior, e já representavam 12% do total de franqueadores em 1995. Se de 1995 para 1996 houve uma redução do número de franquias da ordem de 17%, de 96 para 97 houve um aumento de 20% neste número.

3.2 Tendências:

No Brasil, segundo o 4º Ranking dos Franqueadores publicado na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios de setembro de 1998, “as redes que mais crescem no Brasil são as que exigem investimento inicial mais baixo”. Neste contexto, inserem-se as franquias no estilo *homebusiness*¹⁴. A estabilização da moeda e a volta da noção de valor por parte dos consumidores tornou a redução de custos uma das principais maneiras de manter-se competitivo no mercado. Com isso, temos presenciado o forte crescimento do número de franquias que instalam-se na própria residência e não em um estabelecimento comercial. Este tipo de franquia não exige o pagamento de luvas, de um ponto comercial, "socializando" as contas de luz, água, condomínio/aluguel. Em

¹⁴ Palavra americana que significa trabalho em casa.

1997, segundo a Revista do Franchising nº 20 de 1997, dentre as 683 empresas franqueadoras presentes no Brasil, 27 ou 4% ofereciam a possibilidade da franquia "sem sair de casa". Apesar de ainda pequeno, devemos considerar tal número, lembrando que no Estados Unidos o *homebusiness* é um conceito muito difundido que já havia conquistado 39 milhões de empreendedores no mesmo ano, motivando o aparecimento de associações e uma legislação específica.

Além das franquias em casa, há franquias que necessitam de um baixo investimento como a Color Car Systems dedicada à restauração e polimento de carros. A taxa de franquia é de US\$ 3.000 e o capital necessário para instalação e giro do negócio é de US\$ 4.000. Esta rede, que começou a franquear em 1994, já apresenta 246 unidades franqueadas segundo o Guia do Franchising 1998, que prevê ainda 300 franquias até o final deste ano. A previsão, segundo a ABF, é de que no final deste ano, o número de franquias com necessidade de menos de R\$ 20.000,00 seja 30% do total das franquias oferecidas, o dobro de 1996.

Dentre as novas tendências do franchising, uma vem se destacando bastante: o chamado co-branding, ou de forma mais simplista, uma cooperação de marcas. No franchising, isto ocorre quando uma franquia atua lado a lado ou dentro de uma outra franquia. Um exemplo disso é a onda de abertura de franquias de fast food, vídeo locadoras, padarias dentro dos postos de gasolina cujas Lojas de Conveniência também são, em sua maioria, franquias. A vantagem nestes casos, é a possível diminuição dos custos, pois o ponto comercial já existe, as contas de gás, luz, telefone, salários de funcionários, segurança, etc, podem ser divididos entre os dois negócios. E se estes negócios forem complementares podendo se utilizar dos mesmos equipamentos, como uma mesma

cozinha por exemplo, o aproveitamento é ainda maior. Além da redução dos custos, o novo estabelecimento aumentará seu mix¹⁵ de ofertas o que atrairá mais clientes que encontrarão a facilidade de poder consumir diferentes produtos em um mesmo lugar (lembrando que hoje o tempo é um artigo de luxo!).

Entre 1996 e 1997, os setores que mais cresceram no franchising, como podemos ver na tabela abaixo, foram o de esporte, saúde e beleza, informática e eletrônica, lazer, produtos e serviços para veículos. Definitivamente, não são setores em que o crescimento foi exclusivo do sistema de franchising, o que nos leva a concluir que o franchising segue as tendências de crescimento e desenvolvimento da realidade em que está inserido.

Tabela 3.1 - Análise por Setores

Análise por Setores					
	Unidades Franquiadas + próprias			Variação (%)	
	1993 (1)	1996 (2)	1997 (3)	(2)/(1)	(3)/(2)
alimentação	2239	2982	2837	33.2	-4.9
decoreação, util e construção	1357	661	779	-51.3	17.9
diversos	596	1666	2239	179.5	34.4
educação e treinamento	3256	3741	4665	14.9	24.7
esporte, saúde e beleza	575	1022	2766	77.7	170.6
impressão, sinalização, fotografia	697	226	303	-67.6	34.1
informática e eletrônica	95	343	522	261.1	52.2
lazer, turismo e hotelaria	176	337	383	91.5	13.6
limpeza e conservação	654	644	802	-1.5	24.5
locação de veículos	434	581	686	33.9	18.1
lojas de conveniência	138	134	239	-2.9	78.4
Perfumaria e cosméticos	4318	4296	3237	-0.5	-24.7
produtos e serviços para veículos	601	1309	2036	117.8	55.5
vestuário	2712	2198	2054	-19.0	-6.6
total	17848	20140	23548	12.8	16.9

Fonte: Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (julho 1998) e V Censo da Revista do Franchising (1994)

¹⁵ Conjunto de ofertas de loja.

O culto ao corpo e a procura por maior equilíbrio se refletem no aumento de academias, spas e centros de embelezamento. Entre 96 e 97, este setor apresentou um aumento de mais de 170% entre unidades próprias e franqueadas, um número significativo se comparado ao crescimento deste setor entre 93 e 96 que foi de pouco menos de 80%. Outro setor que se destacou neste período foi o de lojas de conveniência que apresentou um incremento de 78,4%.

No setor de lazer, as operadoras de turismo e as agências de viagens têm margens muito reduzidas, pois a competitividade é muito grande e o preço das passagens aéreas no Brasil ainda é muito alto. Assim, é preciso realizar ganhos de escala para que o negócio vá para frente e o franchising é uma boa opção neste caso. Segundo a revista Istoé Dinheiro de 03 de junho de 1998, o setor de lazer, turismo e hotelaria prevê um crescimento de 8% para 1998 e de 80% até 2003 em número de lojas de franquias. Dentre os motivos deste crescimento estão a busca por lazer diante de uma vida cada vez mais estressante e o aumento de negócios interpaisés que necessitam de constantes viagens de negócios.

Olhando o sistema como um todo, podemos perceber pela tabela 3.1 que de 1996 para 1997, o aumento do número total de lojas foi de cerca de 17%. E segundo o último Censo publicado na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios de novembro de 1998, neste mesmo período, o faturamento do setor cresceu 19% e o número de empregos diretos cresceu quase 30%, passando de 151.908 para 196.381. Para 1998, a previsão é que o número total de unidades passe para 34672 unidades, o que significaria um aumento de 47.2% em relação a 1997, representando um número bastante significativo no desenvolvimento do franchising brasileiro e de toda a economia, pois

mesmo em meio às crises que afetaram e continuam afetando o Brasil e o mundo, este setor continuou crescendo¹⁶.

¹⁶ Revista pequenas Empresas Grandes Negócios, novembro de 1998.

4. O FRANCHISING E A GLOBALIZAÇÃO

“A cada dia, o mundo evidencia o menor impacto de ações individuais e exige posturas globalizadas por parte das nações, grandes corporações, empresas e entidades. Atuar em bloco procurando estabelecer parcerias. Essa é a palavra de ordem para enfrentar, com mais eficiência, os desafios trazidos pelo novo cenário econômico que nos acena. Não é preciso dizer que o franchising também vem sentindo o impacto das influências das novas tendências esboçadas. O mercado está começando a observar que, através de alianças, é possível obter maiores resultados para a consecução dos objetivos traçados.”¹⁷

Para uma empresa se expandir, ela pode escolher algumas opções. Ela pode buscar mercados verticais, isto é, inventar um novo uso para um produto já existente, como por exemplo, passar a vender seu produto para um novo segmento do mercado. A empresa pode também expandir-se através da diversificação de seus produtos, buscando atingir um público maior, ou o mesmo público "mais vezes". Outra forma é a implantação orgânica, onde ocorre aquisição de uma empresa já existente ou construção de uma filial. Além destas, pode ocorrer a fusão ou realização de uma joint venture com outra empresa. As fusões, aquisições, vendas e compras são efeitos da globalização que “permite ao comprador atuar em novos mercados ou lhe concede um sistema já estruturado de vendas”.¹⁸ Para o franqueador, a associação com outra empresa pode representar economia de escala e acesso a novas tecnologias para produtos e serviços. Nos últimos dois anos, cerca de 10 fusões ocorreram no franchising brasileiro, como a associação entre os fundadores da Auto Express, uma rede para reparos em automóveis, e a Oceânica, seguradora do Banco Bozano Simonsen, seguindo uma tendência americana, onde o fenômeno já é uma constância. E por último, mas não menos importante, está o franchising que, de uma certa maneira, pode envolver todos os tipos de expansão anteriores. Sempre que uma rede estrangeira de franchising entra em um novo país, ela está buscando

¹⁷ Informativo ABF, retirado da Internet.

mercados verticais, pois está buscando um público novo para seus produtos ou serviços. Uma franquia pode chegar em um novo país através de um master franqueado¹⁹, o que pode ocorrer através da associação com um grupo ou empresa do país a ser "conquistado". Pode ocorrer através de uma joint venture, que pode ser uma vantagem, pois haverá investimento de ambos os lados. A franquia pode se dar por licenciamento de uso de sua marca, produto ou serviço. A empresa estrangeira pode também investir diretamente no novo mercado, estabelecendo unidades próprias de sua rede antes de franqueá-las. Pode também realizar o franchising através da exportação que ocorre quando a produção é feita no país de origem e o franqueado será o responsável pela venda desta produção no país estrangeiro, o que seria o método menos custoso financeiramente, mas que pode gerar problemas devido à distância do dono do negócio²⁰ (não podemos esquecer que uma das vantagens do franchising é ter o dono em cima do negócio).

Com a globalização, o processo de expansão ganhou novas opções, ultrapassando as barreiras geográficas. Se estas estão perdendo o sentido no que diz respeito às oportunidades de negócios, outras barreiras devem ser ultrapassadas para que o resultado da expansão seja um sucesso. Antes de entrar efetivamente em um novo país, deve-se fazer um estudo minucioso não só das condições do mercado, mas dos aspectos econômicos, políticos e culturais. Nem tudo o que dá certo em uma cultura é bem aceito em outra, ou será que uma churrascaria faria sucesso na Índia, onde se pode morrer de fome, mas não se come carne de vaca que é um animal sagrado para os indianos. Esta churrascaria teria de se adaptar e servir apenas carne de frango, peixe, e qualquer outro tipo de carne que não o de vaca. Em Israel, por exemplo, no Mc Donald's quando é feito um pedido de cheeseburger,

¹⁸ D.L. Foster O Livro Completo do Franchising (1ª edição; Rio de Janeiro: Infobook, 1995)

¹⁹ Conceito explicado na seção 1.3.2.

o vendedor deve perguntar se o consumidor realmente quer aquele sanduíche, pois os judeus não misturam carne e leite em uma mesma refeição. Já no Sri Lanka, onde o McDonald's só chegou este ano, não são servidos produtos com carne de porco em respeito à dieta dos muitos muçulmanos residentes do país. Além de restringir suas ofertas, a rede pode também ampliá-las ou alterá-las conforme a demanda local, como fez a Dunkin Donuts que inovou com recheios de goiaba e banana, sabores muito apreciados pelo consumidor brasileiro. Além do estudo de hábitos e costumes, uma franquia que queira se estabelecer em um país diferente deve estar atenta para a estrutura política e econômica, quais as condições legais que terá de enfrentar, como aquele país tem recebido outras empresas estrangeiras, examinar a concorrência e potencial de alcançar uma posição de liderança neste mercado, como se dará as necessidades de importação e exportação, e como serão feita a distribuição e entrega de produtos. A marca estrangeira deve pesar os custos e benefícios, além do tempo necessário para que sua marca seja absorvida. É mais fácil continuar buscando mercado em seu próprio país, onde se conhece o público alvo, seus hábitos, costumes, sua cultura, seus gostos, sua língua, suas leis e regras. Isto evita ter de lidar com outra moeda, outro governo, outra situação política e econômica, riscos e incertezas, violação de marca. Então, o que leva uma empresa a querer enfrentar tudo isso e entrar em um novo país? Além de uma tendência mundial, a empresa pode ter esgotado suas oportunidades de expansão dentro de seu próprio país, ou ainda perceber que há uma forte demanda por seu produto em outras regiões²¹.

Apesar de parecer muito complicado, as franquias internacionais já estão presentes de forma significativa no Brasil, e chegam acirrando a concorrência através de novos conceitos

²⁰ Fonte: Instituto do Franchising, *Curso Internacional Franchising Managing Your Success*, págs 196-199.

²¹ Fonte: Instituto do Franchising, *Curso Internacional Franchising: Managing Your Success*, pág 191.

e novas tecnologias. Segundo a Revista do Franchising de outubro de 97, já haviam pelo menos 116 marcas estrangeiras em atividade no Brasil com cerca de 4.800 unidades franqueadas. Essa nova onda está forçando suas similares nacionais a buscar novas forças, modernizando seus métodos e até baixando seus preços. Esta é realmente uma das maiores contribuições da globalização. Além de trazer mais investimentos para o país e de gerar empregos, os concorrentes nacionais têm de se esforçar para manter sua posição no mercado. Quem não se atualiza, acaba saindo do mercado. Assim, a sociedade como um todo passa a contar com produtos e serviços de melhor qualidade por preços mais acessíveis.

4.1 Estudo de Casos: O Que Aconteceu com a Pizza Hut e Com a Subway?

O setor de alimentação e fast food é, segundo o Guia de Franchising 1998, o segmento que apresenta o maior número de franqueadores e o segundo em número de franqueados, ficando atrás apenas do segmento de educação e treinamento. É também um dos segmentos que mais atrai investidores estrangeiros, dentre eles a Subway e a Pizza Hut. E porque gigantes deste porte, com tanto sucesso pelo mundo têm enfrentado tantas dificuldades para se estabelecer com sucesso no país? Antes de tudo, é importante salientar que não basta ter sucesso em um ou vários países para garanti-lo em um novo país. Como descrito anteriormente, cada país tem suas peculiaridades que devem ser analisadas cuidadosamente. Assim, apesar de o setor de alimentação brasileiro apresentar fortes tendências de crescimento e de a rede já ser um sucesso em outros territórios, mudanças no mercado e no país podem ter atrapalhado a implementação destas redes. Nos últimos tempos, a concorrência aumentou e opções de refeições mais baratas como self service e comida a quilo ganharam muitos consumidores de pizzas e sanduíches. Estes mesmos

consumidores podem preferir pagar um eletrodoméstico em prestações de R\$10,00 a gastá-los em lanches neste valor. É claro que não foi só o mercado que impulsionou este fracasso, mas também as deficiências estruturais e organizacionais que apareceram mais rapidamente com a situação.

4.1.1 O Caso Pizza Hut:

A Pizza Hut surgiu nos Estados Unidos em 1958. Em 1968, iniciou suas operações no mercado internacional tornando-se líder do segmento de pizza no mundo já em 1971. Em 1994, havia mais de 11 mil lojas espalhadas por 87 países. No Brasil, a marca só chegou em 1989, em Santo André. Durante quatro anos, estudou o mercado brasileiro através do franchising e em 1993 foi adquirido pela PepsiCo²² e recomprou suas franquias. A recompra já era uma prática comum da Pizza Hut pelo mundo, mas ganhou novas características no Brasil que foi dividido em 14 regiões, cada qual exclusiva para uma empresa franqueada, que teria 5 anos para construir entre 10 e 30 pontos de venda. Este método é chamado de franquia empresarial e tem como base o pensamento de que com mais lojas, o franqueado consegue reduzir custos fixos, e portanto, aumentar as margens de lucro. Os franqueados são grandes grupos empresariais que visam a diversificação de seus negócios.

Em 1994, 12 grandes marcas disputavam o mercado de pizzas com 300 lojas abertas, sendo 250 ou 83% franqueadas²³. Nesta época, a Pizza Hut contava com cerca de 120 lojas, 50 próprias e 70 franqueadas (40% e 60%, respectivamente). Em 1995, já eram 23 bandeiras

²² Instituto do Franchising, Guia de Franquias, Editora Cherto, 1996.

²³ Revista do Franchising, fevereiro de 1994.

com 400 lojas franqueadas²⁴, mas em 1996, este número caiu para 15 marcas e 300 unidades em todo país, refletindo o acirramento da concorrência e a necessidade de se trabalhar com margens menores.

Em abril de 1997, o grupo Pena Branca, franqueador da Pizza Hut no Rio de Janeiro fechou suas 18 lojas, assustando o mercado. Se no início tudo parecia seguir o caminho correto, oito anos depois de entrar no país a rede decidiu lançar franquias individuais, trocou de presidente e iniciou um processo de reorganização para reconquistar o mercado que estava perdendo. A partir daí, os masterfranqueados podiam ceder áreas para franqueados individuais.

A reportagem publicada na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios de março deste ano mostra que a empresa continua tentando se reestruturar, desativando lojas deficitárias, reciclando funcionários e negociando a conversão de suas 44 lojas paulistas em franquias. Esta ação pretende dar mais liberdade às ações focadas na força da marca e imagem, deixando os franqueados tomarem conta do dia-a-dia. Se a Pizza Hut conseguirá ser no Brasil o que é no mundo não dá para saber, mas podemos tentar analisar alguns erros que aconteceram em seu caminho. Primeiramente, acredito que a rede subestimou sua concorrência, falando abertamente que estava na “briga” com o Mc Donald’s e não com as redes de pizzarias. Além disso, queria crescer mais em 7 anos do que o Mc Donald’s cresceu em 15²⁵, ao mesmo tempo que as redes em geral tentavam aumentar os lucros das lojas que já estavam em operação e não abrir novos pontos de venda, uma tendência atual do mercado. Nesta ávida vontade de crescimento, a rede impôs metas irreais a seus franqueados que investiram muito na esperança de retornos prometidos, o que não

²⁴ Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios nº 10, março de 1998.

aconteceu no tempo previsto. As lojas eram superdimensionadas e os preços não eram o maior atrativo. A Pizza Hut buscava as classes A e B. Quando o setor de fast food como um todo estava buscando atrair as classes C e D, a Pizza Hut continuou com preços relativamente altos. Mesmo quando decidiu reduzi-los, não foi suficiente para concorrer com as pizzarias do bairro e com a comida a quilo. Contudo, a rede continua tentando se inserir em nosso país.

4.1.2 O Caso Subway:

A Subway começou suas atividades em 1965, nos Estados Unidos, com uma pequena loja de sanduíches. Hoje, já conta com mais de 14.000 pontos de venda espalhados em cerca de 60 países. Um furacão que, em 1997, foi considerado a segunda melhor rede de franquias americana, atrás apenas do Mc Donald's. Suas lojas são, normalmente, pequenas unidades que devem estar localizadas perto de centros comerciais, escolas, etc. No Brasil, a rede chegou em 1994, em São Paulo, pelas mãos do Master Franqueado José Roberto Peixoto e instalou-se também em shoppings. Em 1996, a rede contava com 60 lojas, mas em 1997, 7 lojas já tinham encerrado suas atividades. As reclamações e comentários sobre o fracasso da Subway no Brasil não param. A maior reclamação (e praticamente unânime) é sobre o Sr. José Roberto, acusado de não dar o suporte necessário. Ele não montou uma central de compras e não investiu o necessário em propaganda e treinamento de seus franqueados. A presença do master franqueado no negócio deve ser ativa e realizada por uma pessoa que realmente conheça as atividades e tudo que envolve aquela rede, pois "Uma coisa é servir de intermediário. Outra muito diferente é desenvolver uma operação", falou Marcelo Cherto na Revista Exame de 5 de novembro de 1997.

²⁵ Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios nº 102^A, julho de 1997.

Além disso, quando um dos principais atrativos da rede no mundo são os custos iniciais relativamente baixos devido às pequenas dimensões de seus pontos de venda e por não precisarem de cozinha (seus sanduíches são frios), no Brasil as lojas foram superdimensionadas. Assim, além dos retornos não terem atingido o esperado, os custos eram muito pesados. Isto num momento em que, com o Plano Real, todos buscavam reduzir seus custos sem perder a qualidade. Outro passo em falso foi considerar, assim como a Pizza Hut, o Mc Donald's como principal concorrente. Os sanduíches da Subway são destinados a um público que deseja uma refeição mais saudável, enquanto o Mc Donald's é para o público que não se importa com este aspecto. Quando Peixoto foi destituído de seu cargo, devia R\$ 2,2 milhões e os franqueados que ainda não desistiram esperam por um novo master franqueado. Mas os problemas da Subway não estão restritos ao Brasil e a rede foi classificada, em uma reportagem da revista americana Fortune, como o maior problema do franchising americano, com dezenas de ações correndo.

Então, a falta de uma estrutura correta, um estudo errôneo da concorrência e o superdimensionamento das lojas levou a não adaptação do padrão Subway aos padrões brasileiros. Uma exceção é a franquia da rede instalada na PUC (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro). Para incrementar suas vendas, esta unidade diversificou suas ofertas vendendo pão de queijo, salgados e sorvetes, produtos que satisfazem o paladar do consumidor brasileiro. É claro que a falta de concorrência é um ponto forte, pois são poucos os lugares para se lanchar na universidade mediante o número de alunos, mas esta flexibilidade tem sido essencial para seu sucesso.

4.2 O Sucesso Mc Donald's

O sucesso Mc Donald's é indiscutível. Espalhado pelos quatro cantos do mundo, este império dos hambúrgueres começou vendendo cachorro quente, no fim da década de 30, numa lojinha drive-in, em Pasadena na Califórnia. Os irmãos Mc Donald's não poderiam prever que o mundo seria invadido por suas lanchonetes, e que seu negócio seria sinônimo de sucesso e eficiência. No entanto, já na década de 40, inauguraram um novo restaurante perto de San Bernardino. Perto de um drive-in, contava com 20 e não mais 3 atendentes e era especializado em sanduíches de carne de boi e de porco. O negócio ia bem, mas o fato de ter de servir em drive-in lhes consumia muito tempo. Os irmãos fecharam este negócio e abriram um quiosque que vendia hambúrgueres e fazia o atendimento atrás de um balcão. A redução de ofertas e o atendimento não personalizado deram um novo impulso às vendas da lanchonete. Este sistema de atendimento foi batizado de "Speedy Service System", um sistema que deveria ser rápido e eficiente, uma das bandeiras do Mc Donald's. O que parecia um problema deu origem a um sistema de organização e atendimento que se mantém até os dias de hoje, sendo copiado por muitos concorrentes

Em meados da década de 50, os irmãos já haviam concedido algumas franquias, mas isto não estava entre suas especialidades e resolveram profissionalizar o sistema. Ray Kroc, um vendedor de máquinas de milk shakes, que já havia detectado o potencial do negócio, logo se ofereceu para o serviço, recebendo a concessão para comercializar, exclusivamente, o franchising do Mc Donald's nos Estados Unidos. Kroc ficava com a maior parte dos royalties e com toda a parte de negociações, treinamento, apoio, enfim, com as atividades do franqueador. Alguns anos mais tarde, adquiriu todos os direitos do

Mc Donald's que saiu definitivamente das mãos de Richard e Maurice Mc Donald. E o que tornou o Mc Donald's este estrondoso sucesso? São vários os pontos a serem descritos. Primeiramente, o Mc Donald's tem um rigoroso processo de seleção de seus futuros franqueados. O sistema oferece todo o tipo de treinamento e apoio necessários para o franqueado, mas exige uma rigorosa disciplina. Apesar de o fast food ser uma comida do mundo moderno e de o Mc Donald's se utilizar de alta tecnologia, buscando inovações e melhorias, há um forte grau de conservadorismo no que diz respeito à formatação do negócio. Para o Mc Donald's, o franqueado deve entender que faz parte de um mundo maior e que a manutenção da qualidade do serviço, da rapidez no atendimento, da limpeza de seu estabelecimento, e conseqüentemente, da preservação de sua imagem é que tornam o Mc Donald's o que ele é. Os consumidores que entram em um Mc Donald's não estão em busca de novidade, mas desejando saborear o conhecido sabor e participar do conhecido ambiente Mc Donald's. A estratégia do Mc Donald's é a de continuar no ramo dos hambúrgueres, aumentando e desenvolvendo seu mercado internacional, o que deve ser feito com cautela para que a qualidade de seus produtos não seja afetada por problemas de produção e distribuição. Outro ponto importante é o alto investimento em propaganda e treinamento contínuo.

E os lucros, de onde vêm realmente? A maioria responderia dos royalties e taxas altíssimas que o Mc Donald's deve cobrar. Na verdade, estas taxas de 5% cada, muitas vezes não cobrem nem os custos de treinamento e propaganda. O Mc Donald's, por mais incrível que possa parecer, lucra muito com o mercado imobiliário²⁶. Ele é detentor dos terrenos de seus estabelecimentos, o que é bom por vários motivos. Como o franqueado terá de pagar ou investir em um terreno de qualquer maneira, o Mc

Donald's pode ter certeza de que sua lanchonete será instalada em um local com potencial de venda, onde a concorrência e o público consumidor, já foram previamente pesquisados, além do rendimento derivado do aluguel. Por sua vez, o franqueado estaria desembolsando uma quantia de qualquer maneira, só que deste modo com a garantia de um bom ponto para o seu negócio e com o aval de seu franqueador e segundo Peter Rodenbeck, presidente do Mc Donald's do Rio de Janeiro, "varejo é ponto, ponto e ponto"²⁷.

O Mc Donald's é a maior rede de foodservice no mundo, com cerca de 25.000 restaurantes espalhados em 114 países (o 114º país a ter um Mc Donald's foi o Sri Lanka, em outubro deste ano). No Brasil, segundo o Guia de Franchising 1998, o Mc Donald's iniciou suas atividades em 1989 contando, hoje, com 302 unidades (160 próprias e 142 franquias), com uma perspectiva de mais 77 franquias até o final de 1998. Apesar de continuar o muito forte no mercado, a concorrência tem se acirrado muito nos últimos tempos, tanto a concorrência que segue a sua linha como o Burger King e o Bob's, quanto em outros tipos de fast food e alimentação. No Brasil, em especial, com o Plano Real, houve um aumento significativo no número de pessoas que passou a ter condições de consumir os produtos Mc Donald's, mas também aumentou a concorrência de restaurantes que oferecem comida a quilo que, pelo mesmo preço de um Big Mac e uma Coca-Cola permitem a realização de uma refeição mais completa e nutritiva. Aumentou também as vans com cachorros quentes e a venda de sanduíches mais baratos, principalmente os sanduíches naturais. Tudo isso levou o Mc Donald's a baixar seus preços em abril deste ano. Se antes seus sanduíches pareciam baratos, agora

²⁶ M.Cherto e M.Rizzo, *Franchising na Prática* (São Paulo: Makron Books, 1994) página 24.

²⁷ M. Cherto e M.Rizzo, *Franchising na Prática* (São Paulo: Makron Books, 1994) página 24.

já não tanto, e assim como toda a economia brasileira, também o Mc Donald's tem de se manter atualizado e se adaptar às novas tendências e necessidades do mercado.

5. Conclusão

*“Como canal de distribuição e forma de padronização de processos e sistemas, além de referencial de qualidade de produtos e serviços, o franchising vem fazendo a sua história, ajudando a construir marcas que hoje são mais do que líderes de mercado. Algumas delas são sinônimo do setor onde atuam!”*²⁸

O franchising é um negócio tipicamente capitalista por estar inserido no universo da busca da otimização e eficiência e porque descentraliza o poder. Por um lado o franchising foi uma forma encontrada para se tentar reduzir custos, reduzir riscos, resolver o problema de falta de capital por parte de uns e de conhecimento por parte de outros, e portanto, aumentar a eficiência. Por outro, é a descentralização do poder que permite que franqueadores e franqueados compartilhem idéias e decisões. Apesar de ambos serem essenciais à concretização do negócio, o poder de cada uma das partes é diferente. O franqueador detém o conhecimento, a forma e as regras do negócio, além de ser ele quem decide quem pode ou não ser franqueado. Este último por sua vez, entra com o capital e com o dia-a-dia. É ele quem opera a sua unidade e comanda seus funcionários. São funções interdependentes que se completam. Aliás, a palavra interdependência é fundamental, pois o franqueador não busca um empresário que se baste, mas um parceiro, uma pessoa que seja capaz de conduzir aquele negócio já formatado e que necessite daquilo que ele está lhe oferecendo. Além disso, é importante que franqueadores e franqueados estejam cientes da posição e responsabilidade de cada um.

Uma das tendências do setor é que aumente o número de franqueados por franqueador, como aparece na tabela 5.1, devido a maior profissionalização e regulamentação do sistema, e ao aumento da concorrência interna e externa. Haverá uma seleção natural

²⁸ ABF Jornal 1, Editorial, 1998.

onde as redes que não acompanharem a concorrência e não estiverem de acordo com o mercado serão eliminadas. Com o aumento de marcas estrangeiras no país, as relações são menos diretas e a necessidade do profissionalismo e de leis é ainda mais essencial. Assim, também os franqueadores terão de ser mais cautelosos na escolha de seus franqueados e vice-versa.

Tabela 5.1 - Total de Unidades por Franqueador

Segmento	1997	1996	Variação (%)
alimentação	22.7	14.6	55.3
decoração, util e construção	16.2	12.0	35.0
diversos	25.7	15.3	68.4
educação e treinamento	69.6	55.8	24.7
esporte, saúde e beleza	52.2	15.5	237.0
impressão, sinalização, fotografia	23.3	9.4	147.5
info e eletrônica	24.9	17.2	44.9
lazer, turismo e hotelaria	13.2	9.9	33.2
limpeza e conservação	47.2	30.7	53.8
locação de veículos	62.4	41.5	50.3
lojas de conveniência	47.8	14.9	221.0
Perfumaria e cosméticos	124.5	119.3	4.3
produtos e serviços para veículos	78.3	37.4	109.4
vestuário	25.7	19.8	29.7
total	38.7	25.0	54.8
Fonte: Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios de julho de 1998 e V Censo da Revista do Franchising			

Neste contexto, franqueados e franqueadores devem buscar uma parceria cada vez maior e resultados que além de cobrir os seus custos, seja suficiente para novos investimentos em tecnologia e propaganda e para obtenção de lucro. É ideal também que não seja necessária a recorrência aos bancos de empréstimos e financiamentos, uma vez que os juros no Brasil são historicamente altos. Aliás, um dos pontos de forte discussão no Brasil é a questão do financiamento, não só para as franquias, mas para todas as pequenas e médias empresas. Dentre as reivindicações das pessoas envolvidas com o franchising, está a facilitação dos empréstimos com maior prazo de carência e de

pagamento com taxas de juros menores. A requisição se baseia no fato de que o empréstimo deve ser analisado em virtude de toda a rede e não de cada negócio individual, pois além de o banco poder analisar negócios “idênticos”, constatando os pontos fortes e possibilidades de sucesso (o que reduz o risco de inadimplência), pode conseguir alguma garantia da própria rede. Nos Estados Unidos, onde o financiamento deste tipo de negócio é conseguido mais facilmente, a participação das franquias no mercado varejista é de 50%, enquanto no Brasil não passa de 5%²⁹. É claro que não podemos esquecer que o sistema é mais antigo por lá que os EUA estão em outro estágio de desenvolvimento, mas o potencial brasileiro é bem maior do que estes 5%. É importante que o franchising seja visto como uma fonte de renda e de geração de empregos e que se criem linhas especiais de financiamento e maior apoio por parte dos bancos.

Apesar destas e de outras dificuldades como as crises econômicas e o custo Brasil, o setor de franchising foi um dos que mais cresceu e se desenvolveu nos últimos anos. Isto foi possível tanto devido às suas características fundamentais, que o tornam um sistema de negócios menos arriscado, bem como ao seu constante aprimoramento e adaptação aos novos cenários. Hoje, devido à concorrência cada vez maior, qualquer negócio que queira progredir e se fixar no mercado, deve estar sempre atento aos novos rumos da política, da economia, analisar o mercado e buscar sempre satisfazer o cliente, descobrir exatamente quem é o seu público e quem é sua concorrência. Entender e planejar são palavras chaves para iniciar e dar continuidade ao negócio. O fenômeno da globalização já é mais do que uma realidade. Os grandes blocos econômicos, as grandes corporações e as recentes e numerosas fusões nos mostram que estaremos cada vez

²⁹ Caderno Por Conta Própria, Gazeta mercantil, 22 de julho de 1998.

mais expostos às exigências externas. E não basta ter consciência, mas sim, lutar para estar em sintonia com este novo mundo, buscando uma equivalência nos níveis mercadológicos e tecnológicos.

Pessoalmente, acredito que, apesar das dificuldades que estamos passando devido aos efeitos da crise asiática e russa, o crescimento econômico será retomado e que o franchising será de grande importante e serventia para esta retomada.

6. ANEXOS

6.1 Anexo I: A integra da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994.³⁰

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

O presidente da república.

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

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

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

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

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

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

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

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

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

³⁰ dez.1996 CyberSpace Internet Provider

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

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução e;

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

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

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo, e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

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

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

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

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

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

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

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

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

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

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

Art. 4º - A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato franqueado no mínimo 10 (Dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo Único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básicas dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º - (vetado)

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

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

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

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

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

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

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

Itamar Franco, Ciro Pereira Gomes e Elcio Álvares

- Despachos do presidente da república

6.2 Anexo II: Artigo “Tudo Mudou”³¹

“O *Instituto do Franchising* fez uma pesquisa para identificar as principais angústias que os franqueadores brasileiros enfrentam hoje em dia. Uma palavra descreve o sentimento da maioria: perplexidade. Muitos não entendem porquê técnicas e ferramentas que sempre deram resultado já não funcionam.

O mercado de franchising mudou: já foi ‘de demanda’, hoje é ‘de oferta’. Vão sobreviver os mais aptos como, aliás, já ocorre nos EUA e em outros países. Os novos desafios exigem conhecimentos mais profundos e novas ferramentas. As velhas soluções, desenhadas para problemas antigos, já não servem. Os novos problemas exigem uma nova visão e novas linhas de ação. Logo agora que os franqueadores brasileiros aprenderam todas as respostas, mudaram as perguntas.”

³¹ Artigo retirado do *Jornal do Franchising* número 25, de abril de 1998.

6.3 Anexo III: Artigo "Caem as Fronteiras"³²

Caem as fronteiras

Varejo tradicional adota técnicas do franchising

VAMOS analisar por uma perspectiva diferente as mudanças pelas quais passa o varejo de produtos e serviços. Há negócios que nascem, crescem, atingem um ponto de estabilidade razoável e dali não passam. Você certamente conhece algum assim: uma loja, geralmente com um dos donos sempre presente, que atende bem os clientes e fatura o suficiente para que os proprietários paguem as contas em dia e, no final do mês, contem com uma sobra, que aplicam aqui e ali, engordando seu patrimônio pessoal.

Há outros negócios, cujos proprietários, mais ambiciosos, com visão mais ampla e sedentos de novas oportunidades, num dado momento resolvem expandir seus horizontes. E montam uma filial. Se tudo dá certo, logo montam outra, depois mais uma e mais outra. Investindo recursos próprios ou se endividando para crescer, lá vão eles abocanhando novas fatias de mercado. Foi assim que nasceram, cresceram e, em alguns casos de triste memória, morreram muitas redes de negócios por este Brasil afora. Por princípio, quase todas operadas como se os empregados das lojas fossem incapazes de pensar por si próprios. Como se não passassem de meras "extensões" do escritório central. Alguns integrantes dessas organizações até admitem isso, outros insistem em tapar o sol com a peneira. Mas até há bem pouco tempo era assim que as coisas se passavam na maioria das redes.

E eis que surge o franchising. Embora praticado desde 1850 nos EUA e a partir dos anos 40 no Brasil, o sistema aqui só decolou de vez no final da década de 80. Com ele, os donos e gestores de negócios varejistas bem-

sucedidos se deram conta de que não precisavam mais investir recursos próprios para crescer. Descobriram também, alguns a duras penas, que as pessoas que tocam as lojas da rede não só são capazes de pensar, como, muitas vezes, pensam melhor do que as da matriz. Paralelamente, o próprio franchising evoluiu, passando da mera concessão do direito de uso de marca e revenda de produtos à transferência de conhecimentos do franqueador no que diz respeito à implantação,

operação e gestão de um negócio. Nos primeiros tempos, com o conhecimento fluindo do franqueador para os franqueados. Depois, alguns destes, graças a seu espírito empreendedor e a seu contato direto com o mercado, passaram a fazer sugestões e a ser cada vez mais ouvidos. E vem daí que, só para citar um exemplo, o Big Mac, produto de maior sucesso do McDonald's, foi criado por um franqueado e depois adotado em toda a rede.

Observando isso, até mesmo varejistas que não praticam o franchising e que, por mania, por estratégia, por teimosia, por ser um bom negócio, ou apenas porque sim, preferem continuar crescendo apenas

através da abertura de filiais, percebem que, adotando algumas das ferramentas e instrumentos típicos de uma operação de franquia, tais como manuais, consultoria de campo, programas de motivação e melhoria do relacionamento, conseguem alcançar um desempenho por loja jamais sonhado antes. E isso é precisamente o que vem acontecendo e tende a acontecer cada vez mais no Brasil e em outros países. Cada vez ficará mais tênue a fronteira que separa as redes de franquias das outras redes de negócios. ■



MARCELO CHERTO

KLEIDE TEIXEIRA

Manuais e consultoria melhoram o desempenho das redes

³² M. Cherto, "Caem as Fronteiras", Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, nº 117 (outubro de 1998) página 130.

7. BIBLIOGRAFIA

Castro, Cláudio de Moura. *Estrutura e Apresentação de Publicações Científicas*. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1976.

Rizzo, Marcus e Cherto, Marcelo R.. *Franchising na Prática*. 1ª edição; São Paulo: Makron Books, 1994.

✓ Cherto, Marcelo R. *Franchising: Revolução no Marketing*. São Paulo: Mc Graw Hill, 1988.

Hayes, John P. e Cherto, Marcelo R. . *Quem tem Medo do Franchising?: Porque vale a pena investir em uma franquia*. 1ª edição; São Paulo: Editora Cherto, 1996.

✓ Foster, Dennis L. *O Livro Completo do Franchising*. 1ª edição; Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

Shane, Scott. *Franchising, O Caminho das Pedras*. São Paulo: Georgia Institute of Technology, Editora Cherto, 1996.

Guia de Oportunidades em Franchising 1998, O Guia Oficial do Instituto do Franchising

Guia de Franquias 1996, Instituto do Franchising, Editora Cherto

Panorama Setorial Lojas de Conveniência - Agosto de 1997, Gazeta Mercantil

Jornais: Gazeta Mercantil, O Globo, Jornal do Brasil

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, Editora Globo 1997/1998

Revista do Franchising, Editora Globo, 1993 a 1997

Revista do Empreendedor, Editora Empreendedor, julho de 1998

Revista Veja, Editora Abril, abril de 1998

Revista Istoé Dinheiro, Editora Três, junho de 1998

Revista Exame, Editora Abril novembro de 1997

Revista Marketing, maio de 1998

Franchising: Managing Your Success - Curso do Instituto de Franchising

Internet: vários sites ligados ao assunto