

# ***FRANCHISING: CRIAÇÃO DE EMPRESAS, ASPECTOS RELEVANTES***

**Sílvio César de Castro\***

**RESUMO:** Sendo o sistema de *franchising* um empreendimento formatado, ele é apresentado sob o rótulo de negócio de sucesso garantido. Neste sistema, a empresa atua centrada em um pacote de produtos ou serviços. Porém, existem no sistema vantagens e desvantagens, sendo possível a apresentação de algumas diferenças fundamentais entre um negócio inserido em um sistema de *franchising* e um negócio tradicional. Neste último caso, o empreendedor precisa estar mais atento às inovações e a uma série de outros fatores, sobretudo porque não possui o suporte que o sistema de *franchising* pode oferecer. O objetivo deste artigo é apresentar uma abordagem técnica sobre a criação de empresa no sistema de *franchising* sob os aspectos de vantagens e desvantagens. Essa abordagem possibilita uma maior amplitude na análise das possibilidades ao se empreender este tipo de negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Franchising*; Criação de empresas; Vantagens; Desvantagens.

## ***FRANCHISING: CREATION OF COMPANIES, RELEVANT ASPECTS***

**ABSTRACT:** Since *franchising* is a formatted business, it is usually presented as a guaranteed successful business. In this system, the company works around a packet of products or services. But the system has its advantages and disadvantages, being possible to present a few fundamental differences between inserting business in a *franchise* type and a traditional business. In the traditional one the entrepreneur needs to be aware of the innovations and a series of other factors, mainly because it does not have the support that the *franchising* system can offer. The aim of the study is to present a

---

\* Docente do Departamento de Administração do Centro Universitário de Maringá – CESUMAR. E-mail: sillvio@gmail.com

technical approach about the creation of a company on a *franchise* system considering the advantages and disadvantages. This approach allows better amplitude in the analysis of possibilities when choosing this kind of business.

**KEYWORDS:** *Franchising*; Creation of companies; Advantages; Disadvantages.

## INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas – MPE's possuem indiscutível importância socioeconômica no cenário nacional. Esta informação de amplo consenso é anunciada por vários órgãos, mas seu principal divulgador é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2004). Juntamente com a divulgação da importância socioeconômica, o Sebrae divulga também o índice de mortalidade das MPE's, que em geral é elevado, nos seus primeiros anos de vida. Diante da importância das MPE's e do problema dos altos índices de mortalidade, surgiram nos últimos anos diversas organizações de apoio à estruturação das atividades informais e do reaquecimento das economias das MPE's. Órgãos governamentais e não governamentais passaram a oferecer apoio através de linhas de crédito, programas de treinamento aos pequenos empreendedores - enfim, vários esforços estão sendo feitos no sentido de diminuir a mortalidade e melhorar as condições competitivas das MPE's.

Apesar de diversas organizações e programas tentarem reverter estes números, o sistema de *franchising*, enquanto um tipo de negócio formatado, parece que já o fez. Brescancini (1994) argumenta que o crescimento do sistema de *franchising* vem na contramão da economia, pelo seu elevado índice de crescimento. Plá (2001) divulga que pesquisas do Sebrae constataram que um negócio iniciado através do sistema de *franchising* possui cinco vezes mais chances de sucesso que um negócio tradicional e que este tipo de negócio é o que mais cresce no país. Segundo Dahab (1996), as estatísticas demonstram que entrar em um negócio já existente e de sucesso reduz em 90% os riscos de fracasso.

Nesse contexto, o que o conceito de *franchising* pode oferecer ao empreendedor, em termos de vantagens, que um negócio tradicional não o pode? Quais são as desvantagens que ele também apresenta?

O objetivo aqui é discutir o conceito de *franchising* sob o aspecto de negócio formatado, explorar quais são as vantagens e desvantagens

do sistema, contribuindo para a percepção das diferenciações entre um negócio formatado (*franchising*) e, por outro lado, um negócio tradicional (independente).

## 2 DEFINIÇÕES DE *FRANCHISING*

O *franchising* baseia-se numa parceria entre duas empresas independentes, com vista a ambas obterem lucro de suas ações conjuntas. Ambas as partes têm interesse mútuo no alcance dos melhores resultados possíveis. O franqueador tem interesse no sucesso do franqueado, uma vez que a contrapartida para o auxílio que presta consiste, geralmente, em percentagens sobre as vendas. Por seu lado, o franqueado tem interesse no sucesso do franqueador, na medida em que este terá maiores meios para lhe prestar assistência e desenvolver melhores produtos e/ou serviços. Hisrich e Peters (2004, p. 487) define franquia como,

um acordo em que o fabricante ou único distribuidor de um produto ou serviço de marca registrada concede direitos exclusivos de distribuição local para lojistas independentes em troca de pagamento de royalties<sup>1</sup> e conformação aos procedimentos operacionais padronizados.

Já o Instituto do *Franchising*<sup>2</sup> de São Paulo define o *franchising* como uma técnica para a distribuição de produtos e/ou serviços em que o principal fator de sucesso está em se reproduzir em diferentes pontos geográficos e sob a supervisão de diferentes pessoas o mesmo “conceito de negócio”. Sendo assim, uniformidade e padronização das unidades produtoras são consideradas fatores de sustentação do *franchising*.

Tanto a primeira como a segunda definições se baseiam em padronização de produtos e serviços. A segunda definição, assim como a que se segue, não insere o fator *royalties*, que é um elemento importante deste sistema.

A Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2004) tem a seguinte definição:

---

1 Os royalties constituem um valor que o franqueado paga periodicamente ao franqueador para remunerar a tecnologia que este continua a lhe prestar enquanto perdurar a relação entre ambos. Quase sempre se trata de um percentual fixo, preestabelecido no contrato, aplicado sobre o montante do faturamento bruto da franquia.

2 Instituto Franchising. Disponível em: <<http://www.franquia.com.br/franquia.com.br/gfOque.asp>>. Acesso em: 17 jul 2004.

*Franchising* é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio. O Franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao Franqueado que é uma pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquia. No sistema de *Franchising*, o Franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com a marca do Franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele. A essência do *Franchising* está na parceria. Por isso, o sistema tem alcançado elevados índices de êxito, medidos por taxas de sucesso das franquias nos mais diversos ramos de atividade<sup>3</sup>.

Este conceito é um pouco mais amplo, tendo em vista que define as partes envolvidas (franqueador e franqueado) e o papel que cada uma deve desempenhar no sistema, atribuindo seu sucesso à parceria, enquanto a definição dada pelo Instituto do *Franchising* de São Paulo atribui o sucesso à reprodução do mesmo conceito de negócio em diversas localidades.

O *International Franchise Association* – IFA (2004) dos Estados Unidos, apresenta a seguinte definição:

O Franchising é um método pela qual se distribuem produtos e serviços. Pelo menos duas partes estão envolvidas no sistema de franchising.: 1) o franqueador, que empresta sua marca e seu sistema de negócio.; 2) o franqueado, quem paga royalties e freqüentemente uma taxa inicial<sup>4</sup> de direito de realizar negócios abaixo no nome e sistema do franqueador. Tecnicamente, o contrato que une as duas partes é “a franquia”, por este termo costuma-se denominar o negócio que o franqueado opera<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> ABF. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/abf.com.br/pfModel.asp?IDARea=1>> Acesso em: 7 jul. 2004.

<sup>4</sup> É a taxa cobrada pelo franqueador do franqueado para que este tenha o direito de fazer parte da rede de franquias do franqueador. É o preço estabelecido para o ingresso do franqueado em um determinado sistema de franquia.

<sup>5</sup> IFA. Disponível em: <[www.franchise.org/spanish/faq/abc/abc.asp](http://www.franchise.org/spanish/faq/abc/abc.asp)> Acesso em: 16 jul. 2004

Este último conceito, apesar de não apresentar os termos padronização, supervisão e exclusividade, insere o fator da taxa inicial, que não é mencionado nas definições anteriores, porém, relevante do ponto de vista do investimento inicial em um negócio.

### 3 *FRANCHISING* NO BRASIL

A ABF, em conjunto com o Instituto *Franchising*, divulgou em junho/2004 que o setor de *franchising* no Brasil tem possibilidades de movimentar cerca de R\$ 30 bilhões até o final do ano. Foram movimentados no setor R\$ 29 bilhões em 2003 e 28 bilhões em 2002, conforme mostra a Tabela 1, o que representa um crescimento de aproximadamente 4% a.a., sendo o setor responsável por mais de 500 mil empregos diretos. Outro dado interessante é que 90% das franqueadoras são genuinamente nacionais e o setor que mais investe em qualificação e treinamento de mão-de-obra. A ABF atribui o crescimento do setor à elevação do índice de crescimento de de-emprego no país, à cultura empreendedora do povo brasileiro e à falta de linhas de crédito para os empresários, fatores que acabam tornando o sistema de franquia a maneira mais viável de expandir o seu negócio. Na Tabela 1 são também apresentados os segmentos que mais se destacaram em 2003 em relação a 2002, possibilitando uma constatação tanto na variação do faturamento como na quantidade de redes e unidades franqueadas por segmento.

**Tabela 1.** Evolução Faturamento/Redes/Unidades

Segmento	Faturamento em Milhões R\$			Redes			Unidades (Franq. e Próprias)		
	2002	2003	Var.	2002	2003	Var.	2002	2003	Var.
1 Acessórios Pessoais & Calçados	548	538	-2%	23	24	4%	762	864	13%
2 Alimentação	3.633	3.858	6%	127	128	1%	4.665	5.006	7%
3 Educação & Treinamento	3.337	3.464	2%	84	90	7%	8.828	9.984	13%
4 Esporte, Saúde, Beleza & Lazer	3.781	4.867	29%	106	109	3%	9.311	9.089	-2%
5 Fotos, Gráficas & Sinalização	1.296	1.587	-1%	9	8	-11%	1.916	1.917	0%
6 Hotelaria & Turismo	301	357	19%	9	8	-11%	184	171	-7%
7 Informática & Eletrônica	277	290	5%	22	27	23%	877	1.006	15%
8 Limpeza & Conservação	447	452	1%	22	21	-5%	1.435	1.343	-6%

9	Móveis, Decoração & Presentes	1.187	1.488	19%	41	43	5%	1.338	1.947	46%
10	Negócios, Serviços e outros varejos	10.467	9.953	-5%	81	96	19%	20.716	19.429	-6%
11	Veículos	839	253	2%	33	32	-3%	3.163	3.601	-14%
12	Vestuário	1.847	1.710	-7%	93	92	-1%	2.805	2.207	-21%
	<b>TOTAL</b>	<b>27.960</b>	<b>28.817</b>	<b>3,7%</b>	<b>650</b>	<b>678</b>	<b>4,3%</b>	<b>56.000</b>	<b>56.564</b>	<b>1%</b>

Fonte: ABF - Associação Brasileira de *Franchising* e Instituto *Franchising* (2004)

Em 1995 o Brasil possuía, segundo a ABF, 23.765 unidades franqueadas. Em 1999 esse número passou para 46.534 unidades, o que se traduz em um crescimento de 95,81% em apenas quatro anos. Hoy e colaboradores (2000) mostram que o Brasil, em 1998, ocupava o quarto lugar no *ranking* mundial de unidades franqueadas, ficando atrás dos Estados Unidos, do Japão e do Canadá. Em 2001, a ABF afirmou que com o crescimento constante do sistema nos últimos anos, o Brasil passou ao terceiro lugar na posição mundial, ficando atrás somente dos Estados Unidos e do Japão. A Tabela 1 revela que alguns segmentos do *franchising* espelham o comportamento mundial. As áreas de esporte, saúde e beleza tiveram um reforço do setor de lazer e elevou em 29% seu faturamento do ano de 2002 para 2003, refletindo-se conjuntamente no segmento de hotelaria e turismo, que, apesar da redução no número de unidades franqueadas, apresentou no mesmo período um aumento de 19% em seu faturamento.

Os segmentos de *alimentação* e *educação e treinamento* também continuam crescendo. Em 2003 esses dois segmentos apresentaram um faturamentos de R\$ 3,85 bilhões e R\$ 3,46 bilhões, com alta de 6% e 2% respectivamente, em relação a 2002. As redes de *alimentação* abriram cerca de 450 novas unidades e as de *educação e treinamento*, mais de mil unidades. Este último segmento também apresentou crescimento significativo no número de redes, com variação de 7%. Outro segmento que chama a atenção pelo seu crescimento é o de *móveis e decorações*, não só em termos de faturamento - que aumentou 19%, mas também em termos de quantidade de unidades franqueadas - 46% em relação a 2002.

#### 4 VANTAGENS DO *FRANCHISING* – PERSPECTIVAS DO FRANQUEADO

Levando-se em consideração o cenário do *Franchising* brasileiro, apresentar-se-ão a seguir as possíveis vantagens dos sistema, do ponto de vista do franqueado.

**a) Os riscos de fracasso são menores:** o empreendimento é iniciado com menos possibilidades de risco de fracasso. Isto se deve à experiência do franqueador, à força da marca e às vantagens de pertencer, geralmente, a uma grande rede, fato que reduzi o risco do fracasso (LEITE, 1991; SCHUWARTZ, 2003; CHERTO, 1988). Como as negociações são coordenadas com o franqueador, as condições oferecidas têm em conta o volume total de negócios da rede, o que pode implicar em preços de compra mais baixos e melhores condições de pagamento, através do ganho de escala, e na negociação de produtos exclusivos ou de melhores acordos de assistência técnica. Segundo Leite (1991, p. 56)

Quanto às vantagens de preços obtidos por uma central de compras da rede, são evidentes as economias de escala, não só pela aquisição de lotes econômicos ideais, bem como em relação à manutenção de estoques reguladores [...].

**b) Negócio começa com marca conhecida:** o empreendimento desfruta desde o início de uma marca conhecida. A maioria dos novos negócios não possui a capacidade de iniciar já com uma marca conhecida. Dahab (1996) argumenta que ingressar no sistema de *franchising*, com uma marca conhecida, é muito mais vantajoso do que em um negócio independente, que começa do “zero”. Os aspectos de se ter uma marca testada e comprovada levam o negócio a ter uma demanda garantida, minimizando os riscos de fracasso. Leite (1991, p. 54) menciona que “enquanto o negócio independente terá que fortalecer sua marca, com todas as dificuldades inerentes a qualquer atividade econômica, o franqueador poderá transferir o seu sistema e marca já comprovado ao franqueado[...]”. Sem a marca conhecida, um novo negócio independente tem mais dificuldade em atrair clientes logo no início do empreendimento. Diante disto o empreendedor tem que ficar mais atento ao planejamento dos recursos em capital de giro e fluxo de caixa projetados, principalmente pelas dificuldades de crédito junto aos fornecedores e aos bancos.

**c) Possibilidade de lucratividade antecipada:** no sistema de *franchising*, o franqueado pode contar desde o início com uma marca consagrada, que atrai clientes, proporcionando, além de um considerável fluxo de caixa, a antecipação de lucratividade. Schuwartz (2003, p. 27) cita que o benefício da marca proporcionado pelo sistema pode “diminuir

o tempo de formação de clientela ao trabalhar com uma marca já conhecida, gerando antecipação dos lucros”.

**d) Maior crédito:** O sistema de *franchising* pode também apresentar, pela sua referência como um empreendimento que já demonstrou ter sucesso, a transmissão de confiança a fornecedores e a bancos, facilitando o crédito para o franqueado. Leite (1991, p. 57) afirma que todos os negócios inseridos no sistema de *franchising* “[...] gozam dos maiores benefícios creditícios, pois o sistema conhece as ligações do franqueador com seus associados, o que facilita a obtenção de créditos especiais, pois o franqueador dispõe de um significativo cadastro financeiro”.

**e) Desenvolvimento de novos produtos:** o constante desenvolvimento de novos produtos e técnicas fica a cargo do franqueador. Um franqueador capacitado está sempre atento a novas tecnologias, possui conhecimento sobre técnicas de *marketing* e procura sempre o aprimoramento dos produtos e processos já existentes. O franqueado conta com a vantagem de que, quando um novo produto for disponibilizado para comercialização, já terá sido previamente testado (LEITE, 1991; DAHAB, 1996; CHERTO, 1988). A execução isolada destas ações por parte de um empreendedor através de um negócio tradicional na sua fase inicial é bastante dificultada, tanto pela amplitude de ações cotidianas a serem executadas como pela escassez de recursos. Cherto (1988, p. 61) enfatiza que: “dificilmente um pequeno empresário, agindo isoladamente, disporia de condições, recursos (financeiros e humanos) e informações suficientes para tanto”.

**f) Ações de marketing:** as ações de *marketing* (pesquisas usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado, efetuar estudos sobre comportamento do consumidor demográfica e psicograficamente) e a adoção de uma estratégia de segmentação, que possibilitam à organização uma probabilidade bem maior de atingir somente os consumidores que tenham maior interesse em adquirir certos produtos ou serviços, ficam a cargo do franqueador. Leite (1991, p. 55) esclarece que: “o franqueado gozará da vantagem competitiva de seu franqueador, pois este, além de já ter testado seus produtos e marcas no mercado, também planejou sua expansão de tal forma que é conhecedor do perfil dos clientes de seus produtos”.

**g) Está mais protegido da concorrência:** o franqueado possui certa proteção contra a concorrência de outros franqueados da mesma rede. O franqueador geralmente determina pontos geográficos exclusivos a cada franqueado, a fim de evitar o canibalismo entre unidades de negócio. Isso se dá normalmente a partir de condições nos termos contratuais, com



concessão de direitos territoriais exclusivos a cada franqueado. Leite (1991, p. 55) menciona que “[...], além da possibilidade de negociar a exclusividade de vendas em seu território devidamente delimitado, o que dará maior garantia na exploração de um mercado cativo no local de sua unidade”. Schuwartz (2003) afirma ser uma obrigação por parte do franqueador a observação de exclusividade territorial em favor do franqueado.

**h) Recebe apoio operacional e assessoria constante:** o franqueado recebe apoio operacional, conselhos e apoio técnico especializado (preços, margens, promoções, evolução do mercado). O sistema operacional, quando seguido, oferece a cada franqueado um método de condução para o seu negócio desde a instalação até sua gestão. Schuwartz (2003) afirma ser obrigação do franqueador o assessoramento ao franqueado na construção e instalação do ponto comercial, além da prestação de assistência inicial e contínua ao próprio franqueado e ao pessoal por ele contratado. Dahab (1996) esclarece que o franqueado recebe do franqueador todas as informações relativas aos custos, desde a concepção até a instalação total da unidade em relação ao retorno sobre o que foi inicialmente investido. Leite (1991) esclarece que, geralmente, os custos de instalação de um negócio independente fogem à previsão, causando enormes problemas de fluxo de caixa ao empreendedor. Hisrich e Peters (2004) admite que “O leiaute da instalação, o controle de matéria-prima e estoque e o poder de compra potencial de toda a operação da franquia podem significar uma economia significativa para o empreendedor”. O franqueado obtém também a vantagem de receber a experiência e as técnicas administrativas do franqueador. Plá (2001) observa que no sistema de *franchising* o franqueado recebe orientação e assistência na administração do negócio e na maioria das vezes não necessita de experiência prévia no ramo.

**i) Mais foco nas atividades operacionais:** diante do que foi anteriormente exposto, o franqueado pode dedicar-se quase exclusivamente às atividades operacionais, tendo em vista que muitas atividades (estratégicas) são executadas pela estrutura central do franqueador e passam quase despercebidas ao franqueado. Hisrich e Peters (2004) expõe que: “a maioria dos franqueadores avalia constantemente as condições de mercado e determina as ações mais eficazes a serem comunicados aos franqueados”. Assim o franqueado fica livre dessas atividades, podendo dedicar-se principalmente às atividades de gestão do dia-a-dia do negócio.

**j) Participa de uma corporação:** Dahab (1996) assinala ainda como vantagem para o franqueado o fato de ele participar com seu negócio de

uma corporação que acredita ser fortalecida por todos os membros da franquia. Segundo esse autor, essa união gera sinergias com o franqueador, aumentando a competitividade da marca no mercado.

**h) Aprende com os erros dos outros:** o franqueado pode aprender com os erros dos outros integrantes da rede. Ao participar a um sistema de *franchising*, o empresário será alertado pelo franqueador para todos os perigos do negócio. Os erros cometidos e estratégias bem-sucedidas das unidades da rede servem como uma espécie de guia aos demais franqueados.

## **5 DESVANTAGENS DO *FRANCHISING* – PERSPECTIVA DO FRANQUEADO**

De fato, como se pode observar, existem muitas vantagens em um sistema de *franchising*, porém ele também apresenta algumas desvantagens, das quais destacaremos as principais. É fundamental que os empreendedores tenham conhecimento destas informações, a fim que de suas expectativas não sejam contraditórias a elas, acabando por frustrar os fatores motivacionais que o levaram a iniciar o negócio.

**a) Paga direito de entrada:** o franqueado, ao aderir a uma rede, paga os direitos de entrada, que variam de acordo com o negócio ou rede de franquias. Eles funcionam como se fossem o investimento inicial em um negócio tradicional, no entanto, representam o pagamento pela diminuição do risco que representa aderir a uma *franchising* ao invés de montar um negócio tradicional. Dahab (1996, p. 106) chama a atenção para o fato de que “São muitas as taxas que incidem sobre o franqueado; e para o negócio não se tornar inviável, estas devem ser compatíveis com os preços do mercado”.

**b) Controles e taxas permanentes:** o pagamento permanente de *royalties* e as visitas de rotina para ver como está o andamento do negócio poderão parecer desnecessárias ao franqueado, em particular quando este já opera há algum tempo. Entre outras razões, eventualmente ele sente que já não necessita da assistência permanente, o que acaba por levá-lo também a uma frustração, por considerar excessivo o controle do franqueador. No entanto Leite (1991) acredita que, apesar de as constantes visitas da equipe do franqueador serem encaradas como desgastantes e adicionais, elas

constituem ao mesmo tempo uma garantia e um instrumento de apoio e auxílio à gestão do franqueado na administração de seu negócio.

**c) Limitação na autonomia do negócio:** De acordo com as expectativas de alguns empreendedores, além da desvantagem psicológica deste controle permanente, o negócio pode pecar, em certa medida, por ele ser impedido de fazer as necessárias adaptações a padrões, em resposta à mudança de gostos, condições locais, etc. Leite (1991, p. 60) observa que “a autonomia de criação de novos produtos, a localização e a abertura da segunda unidade e outras iniciativas, necessariamente terão de passar pelo crivo do franqueador”.

**d) Restrição na liberdade de aquisição de matérias-primas e suprimentos:** o franqueado pode também sofrer restrições quanto ao estoque de matérias-primas, suprimentos e imobilizado. Muitos contratos de *franchising* determinam que a unidade franqueada tem a obrigação de adquirir seus estoques, materiais e equipamentos exclusivamente do franqueador (CHERTO, 1988). Além das taxas de publicidade e *royalties*, o franqueador acaba cobrando preços acima dos praticados pelo mercado. Diante disto, acaba se desconfigurando uma das vantagens que o franqueado, em princípio, teria, através de economia de escala, por centralizar as operações de compra.

**e) Ônus contratuais:** se o empreendimento não corresponder às expectativas do franqueado (retorno, satisfação psicológica) e ele quiser desistir ou abandonar o negócio, podem surgir algumas restrições contratuais. Geralmente o contrato estipula que o franqueado não pode vender o negócio para quem o queira fazer, tendo que continuar a tocá-lo até que o franqueador selecione outro interessado que aceite as condições em que ele se encontra. Dahab (1996) considera este fato como uma restrição na cessão do sistema. Cherto (1988, p. 62) o considera como uma limitação na venda do negócio e esclarece que,

[...] é comum que os contratos de franchise contenham disposições que limitem o direito do *franchisee* (franqueado) de transferir, para quem quer que seja, sem a anuência do *franchisor* (franqueador), os direitos que lhe resultam daquele mesmo contrato [...].

**f) Bloqueio a criatividade:** O ponto principal do sistema de *franchising* é que o negócio não permite uma grande margem de

criatividade, deixando pouca oportunidade para iniciativas por parte do empreendedor, uma vez que o negócio é todo formatado. Segundo Plá (2001, p. 27), “A primeira, e a mais forte delas, refere-se a pouca oportunidade de iniciativas individuais, uma vez que o franqueado tem que seguir um padrão, o que limita suas iniciativas”.

**g) Localização forçada:** Até mesmo a localização (ponto) onde o negócio vai funcionar é determinada pelo franqueador, pode situar-se em outra cidade e não agradar ao empreendedor. Dahab (1996) esclarece que, apesar de o franqueado poder fazer suas sugestões e trazer propostas alternativas, a decisão e responsabilidade final pela localização do ponto de venda ficam a cargo do franqueador.

**g) Imagem vinculada à rede:** o franqueado pode sofrer conseqüências negativas por atitudes de outros franqueados da mesma rede de *franchising* que cometam atos que venham a prejudicar a imagem de todos os integrantes do sistema, principalmente por pagar regularmente a “taxa de propaganda e promoção”<sup>6</sup> que é gerenciada pelo franqueador para manter uma comunicação em *marketing* eficaz e positiva. Hisrich e Peters (2004) menciona como exemplo o fato de que, apesar de o franqueador prestar toda a assessoria, treinamento e controle, o fracasso de algumas unidades pode repercutir negativamente em toda o sistema de *franchising*.

**h) Quebra de contrato:** este resulta, muitas vezes, do descumprimento do contrato de *franchising*. Leite (1991) aponta que quando as expectativas contratuais não forem atendidas por ineficiência da gestão do franqueador, ambas as partes terão de contornar essas situações de insatisfação mútua buscando alternativas de solução para os problemas, sem descaracterizar o sistema. O mesmo autor acredita que o franqueador pode, em certas situações, permitir temporariamente a descaracterização de alguns termos contratuais por ambas as partes, mas sem descaracterizar o sistema.

**i) Risco pertinente à performance do franqueador:** Hisrich e Peters (2004) chama a atenção para o fato de que problemas entre franqueadores e franqueados são muito comuns e recentemente têm recebido mais atenção do governo e das associações comerciais. Em conseqüência destas possíveis divergências, deve-se tomar muito cuidado na seleção do franqueador, pois se isto acontecer, o franqueado pode vir a passar por dificuldades. Diante disto, Dahab (1996) alerta que a *performance* do negócio do franqueado está diretamente associada ao franqueador.

---

<sup>6</sup> É a taxa paga periodicamente pelo franqueado para a formação de um fundo financeiro cujo objetivo é o de servir ao fomento comercial da franquia pela divulgação de sua marca, produtos e conceitos, e fomento da própria rede de franquias, principalmente através de propaganda, publicidade e outros meios de divulgação.

A seguir apresenta-se, de forma sucinta, no quadro 1, as vantagens e desvantagens comentadas anteriormente, com vista a contribuir para uma visão geral sobre a presente discussão.

**Quadro 1.** Vantagens e desvantagens de empreendimentos através de *Franchising*

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Riscos de fracasso são menores	Paga direito de entrada
Negócio começa com marca conhecida	Controles e taxas permanentes
Possibilidade de lucratividade antecipada	Limitação na autonomia do negócio
Desenvolvimento de novos produtos	Restrição na liberdade de aquisição de matérias-primas e suprimentos
Ações de Marketing	Ônus contratuais
Está mais protegido da concorrência	Bloqueio a criatividade
Recebe apoio operacional e assessoria constante	Localização forçada
Mais foco nas atividades operacionais	Imagem vinculada a rede
Participa de uma corporação	Quebra de contrato
Aprende com os erros dos outros	Risco pertinente a performance do franqueador

## 6 EMPREENDIMENTO: TRACIONAL X *FRANCHISING*

Diante das principais vantagens e desvantagens apresentadas em um empreendimento via sistema de *franchising*, pode-se verificar quais as diferenças entre um negócio iniciado tradicionalmente e outro iniciado via *franchising*.

Através do sistema de *franchising*, o franqueador se encarrega de prestar consultoria quanto ao melhor local para abertura do negócio através de estudos preliminares de potencial de mercado, propondo inclusive o leiaute mais adequado à atividade (HISRICH; PETERS, 2004; PLA, 2001). O franqueador geralmente possui sua própria equipe de consultores, o que resulta em uma consultoria bastante especializada e testada no mercado.

Já num negócio tradicional, o empreendedor fica encarregado de todas as informações preliminares sobre potencial de mercado, *marketing* e viabilidade através de plano de negócios e local de instalação. Cherto (1988) afirma que dificilmente um pequeno empresário teria condições para todas estas ações, por limitações financeiras e humanas. Se ele contratar uma consultoria, certamente essa não vai possuir a mesma especialização que a proporcionada por uma equipe advinda do sistema de *franchising*. Além disso, geralmente a contratação de uma consultoria

independente leva a um maior desembolso de recursos do que aquela feita através do sistema de *franchising*.

O franqueador também oferece todas as informações sobre o mercado em que atua, com conceito no negócio já testado, marca conhecida e pesquisas em *marketing* relativas ao negócio já desenvolvidas. No negócio tradicional as informações sobre o mercado ficam sob responsabilidade do empreendedor. Diante disto, para obter informações específicas sobre o ramo em que pretende atuar, este precisa, na maioria das vezes, contratar uma consultoria externa e encomendar uma pesquisa. Todavia, como já informado, geralmente uma consultoria externa tem um custo mais elevado do que a feita pelo sistema de *franchising*.

Outro aspecto diferencial é que, num negócio tradicional, o empreendedor precisa estar sempre atento à sua área de atuação. Entre outros aspectos, precisa ficar vigilante quanto a novos produtos ou serviços, observar concorrentes, fornecedores, preços praticados e formas de comercialização, propaganda e publicidade, promoções, etc.; já no sistema de *franchising*, o franqueador se encarrega destas tarefas, ficando a cargo do franqueado o cumprimento das atividades operacionais.

O sistema de *franchising* oferece também produtos já desenvolvidos, testados e com aceitação no mercado (HISRICHE; PETERS, 2004), ao passo que, em um negócio tradicional fica a cargo do empreendedor a responsabilidade no processo de criação, desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Um novo produto tanto pode resultar da melhoria de um produto atual quanto ser um produto inédito mundialmente. Independentemente da modalidade, os novos produtos devem passar por uma série de processos, tendo em vista os riscos envolvidos no seu lançamento. Lançar um novo produto não é tarefa fácil, requer disponibilidades de recursos e uma série de etapas a serem cumpridas. Mattar e Santos (2003) afirmam que não existe uma homogeneização quanto às etapas para estruturação de novos produtos, sugerindo eles, então, dez etapas pelas quais a estruturação de um novo produto deve passar: 1) levantamento de oportunidades para um novo produto; 2) levantamento das formas de coletar idéias para um novo produto; 3) análise preliminar de viabilidade das oportunidades e idéias levantadas através da utilização do índice ponderado de avaliação; 4) formalização de propostas para os produtos aceitos pelo índice de ponderação e formulação do conceito do produto; 5) análise de viabilidade financeira, economia, tecnológica e comercial, 6) desenvolvimento do produto; 7) pesquisas e testes de mercado; 8) desenvolvimento do plano de

*marketing*; 9) produção e distribuição do produto e finalmente; 10) acompanhamento, controle, correções e ajustes no produto.

Outra diferenciação bastante relevante diz respeito ao quadro de pessoal. O sistema de franquia oferece treinamento específico e especializado, além de auxiliar na seleção do perfil de profissional adequado ao negócio; porém Plá (2001) afirma que fica a cargo do franqueador o curso e treinamento do pessoal contratado. Alguns franqueadores cobram à parte por essa assessoria, porém geralmente o custo desta é menor do que o de uma consultoria externa. No negócio tradicional, fica a cargo do empreendedor identificar e selecionar os candidatos e efetuar o treinamento, enquanto o empreendedor de um negócio tradicional pode ainda ficar em dúvida quanto a ser a metodologia de treinamento adotada a mais indicada, tendo em vista que o negócio ainda não foi sequer testado.

Em princípio, enquanto um sistema de *franchising* pode, através de economia de escala, fornecer matérias-primas, suprimentos, máquinas e equipamentos já testados com custo unitário menor que o mercado, isso geralmente não é possível em um empreendimento tradicional, a cujo encargo ficam toda a pesquisa, o teste das matérias-primas, suprimentos e investimentos em imobilizado. Outro aspecto é que dificilmente um empreendimento tradicional conseguirá os mesmos custos, por comprar em pequenas quantidades.

O franqueador fornece o modelo de gestão administrativa e financeira já testado, além de também oferecer consultoria especializada, geralmente a um custo inferior ao obtido no negócio tradicional, em que, além disso, a consultoria externa contratada não seria tão especializada.

## 7 CONCLUSÃO

O *franchising*, sob o rótulo de um negócio vendido com *know how* testado, uma fórmula de sucesso, chama a atenção no que se refere a um negócio a se empreender. Quando as condições em que as empresas estão inseridas são de grande incerteza pelo fato de idéias ou produtos serem inovadores e ainda não terem sido testados, elas, na tentativa de minimizar essas incertezas, acabam gastando muito mais tempo e energia do que gastariam em condições estáveis e já conhecidas, como, por exemplo, as proporcionadas por um negócio já formatado.

O franqueador deve ter a capacidade plena de oferecer, com algumas variações de acordo com o ramo, projetos de implantação, leiaute, decoração, estudos de mercado, publicidade, promoção de vendas,

assessoria financeira, administrativa e jurídica - além de ajuda na formação profissional do franqueado e seus funcionários. Cabe ao franqueado seguir as regras do franqueador, administrar o negócio no dia-a-dia mantendo o conceito do negócio na forma original.

Diante disto, o franqueado aceita algumas restrições à sua capacidade empreendedora, na medida em que deverá agir na gestão de seu negócio segundo os procedimentos fixados pelo franqueador. Tais limitações, se forem claras, estiverem dentro de limites aceitáveis e, sobretudo, tiverem em vista uma melhor gestão global do negócio, poderão libertar o empresário franqueado de algumas tarefas e responsabilidades secundárias, permitindo-lhe dedicar os seus esforços às tarefas principais do negócio. No entanto, depois de certo tempo o empreendedor pode frustrar-se pela incapacidade de inovação que lhe impõe o sistema de *franchising*. Por isso, apesar de as chances de fracasso serem reduzidas, o empreendedor deve estudar bem quais as motivações que podem levá-lo a ter seu próprio negócio.

Este ensaio teórico proporcionou, de forma geral, uma discussão das vantagens e desvantagens em se abrir um negócio através do sistema de *franchising*. De acordo com os números apresentados na tabela 1, constata-se existirem segmentos que têm se destacado tanto pelo crescimento como – ao contrário - pela diminuição - quer do volume de faturamento quer da quantidade de unidades franqueadas. Tendo-se em vista que este estudo não teve como principal objetivo a verificação dos segmentos específicos que possuem mais e melhores vantagens, um próximo passo seria o estudo dos setores que porventura concentrem vantagens ou desvantagens. A concentração de vantagens e desvantagens cria diferenças consideráveis entre um e outro segmento, no sistema de franquia? Se existem tais diferenças, até que ponto seu conhecimento constitui aspecto determinante para o sucesso? São hipóteses que necessitam de um estudo mais aprofundado para um melhor entendimento da problemática.

## REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising. **Números do Franchising:** Censo do Franchising. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/abf.com.br/pfModel.asp?IDARea=1>> Acesso em: 7 abr. 2004.

ABF - Associação Brasileira de Franchising. **Quem somos:** Definição de franchising. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/abf.com.br/pfModel.asp?IDARea=1>> Acesso em: 7 abr. 2004.



BRESCANCINI, Ana Maria. Franchising de alimentos. **RAE Light**, nov. / dez. 1994, p. 18-26.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising**: revolução no marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

DAHAB, Sonia. **Entendendo Franchising**: Uma Alternativa Eficaz para o Pequeno e Médio Empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michel P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOY, Frank et al. An Entrepreneurial Slant to Franchise Research. In: SEXTON, Donald; LANDSTRÖM, Hans. **Handbook of Entrepreneurship**. Oxford: Blackwell business, 2000.

INSTITUTO Franchising. **O que é Franchising?** Disponível em: <<http://www.franquia.com.br/franquia.com.br/gfOque.asp>>. Acesso em: 17 jul. 2004.

INTERNATIONAL Franchise Association. **Seeking a Franchise**. Disponível em: <<http://www.franchise.org/spanish/faq/abc/abc.asp>> Acesso em: 16 jul. 2004.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na Criação de Novos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, Fauze N.; SANTOS, Dilson G. dos. **Gerencia de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PLÁ, Daniel. **Tudo Sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.

SCHUWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z**: O que Você Precisa Saber. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SEBRAE. **MPE em Números**: Conteúdo de MPE em números. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mpeemnumeros.asp>>. Acesso em: 02 jul. 2004.