

Análise custo/benefício entre negócios independentes e o sistema de franquias

Joceli Hoffmann

Luiz Alberton

Resumo:

Muitos acreditam que a globalização tende a reduzir consideravelmente os empregos. Por isso, as pessoas buscam formas alternativas para abrir seu próprio negócio. O sistema franchising é uma destas alternativas, objeto de estudo deste trabalho, que busca analisar as vantagens e desvantagens entre se manter como franqueado ou abrir um negócio independente. Em termos metodológicos, o estudo se baseia numa pesquisa bibliográfica, com um estudo multicase realizado através de uma pesquisa de campo com empresas franqueadas da região da Grande Florianópolis, em Santa Catarina. Considera-se um negócio independente aquele que possui nome e marca própria como estratégia, e franquia como um sistema que concede sua marca e nome para outrem comercializar seus produtos e/ou serviços. Analisou-se aspectos favoráveis e desfavoráveis na criação do próprio negócio e pontos negativos e positivos no sistema de franquia, tais como: dificuldades no início do negócio, escolha do local, apoio inicial, dependência com relação ao franqueador, fundos de propaganda e publicidade, custos incorridos, aquisição de estoques, desenvolvimento de novos produtos/serviços, supervisão das franquias e qualidade na assistência oferecida. A partir das entrevistas pode-se concluir que a franquia, se bem administrada, tende a ter maiores chances de sucesso do que um negócio independente, pois apresenta maior número de vantagens, além da relação custo-benefício da franquia ter se apresentado bastante favorável, segundo os entrevistados.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

Análise custo/benefício entre negócios independentes e o sistema de franquias

Joceli Hoffmann (Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil) joceli@ls.adv.br
Luiz Alberton (Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil) alberton@cse.ufsc.br

Resumo

Muitos acreditam que a globalização tende a reduzir consideravelmente os empregos. Por isso, as pessoas buscam formas alternativas para abrir seu próprio negócio. O sistema franchising é uma destas alternativas, objeto de estudo deste trabalho, que busca analisar as vantagens e desvantagens entre se manter como franqueado ou abrir um negócio independente. Em termos metodológicos, o estudo se baseia numa pesquisa bibliográfica, com um estudo multicase realizado através de uma pesquisa de campo com empresas franqueadas da região da Grande Florianópolis, em Santa Catarina. Considera-se um negócio independente aquele que possui nome e marca própria como estratégia, e franquia como um sistema que concede sua marca e nome para outrem comercializar seus produtos e/ou serviços. Analisou-se aspectos favoráveis e desfavoráveis na criação do próprio negócio e pontos negativos e positivos no sistema de franquia, tais como: dificuldades no início do negócio, escolha do local, apoio inicial, dependência com relação ao franqueador, fundos de propaganda e publicidade, custos incorridos, aquisição de estoques, desenvolvimento de novos produtos/serviços, supervisão das franquias e qualidade na assistência oferecida. A partir das entrevistas pode-se concluir que a franquia, se bem administrada, tende a ter maiores chances de sucesso do que um negócio independente, pois apresenta maior número de vantagens, além da relação custo-benefício da franquia ter se apresentado bastante favorável, segundo os entrevistados.

Palavras chave: Franquia, Empreendedor, Custo/Benefício.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços.

1. Introdução

A opção por novos projetos de trabalho é comum entre as pessoas que desejam estabelecer o seu próprio negócio ou fugir dos índices crescentes de desemprego que o mercado de trabalho apresenta atualmente, pois, com a automação das empresas, dentre outros fatores, o homem é substituído paulatinamente pelas máquinas.

Longo (apud ZUBEN, 1996, p. 21) afirma que “no século XXI, a maior parte dos profissionais terá trabalho e não emprego”. Isto significa que apenas os mais especializados conseguem trabalho ou se tornam donos do seu próprio empreendimento. Por estas e outras razões, muitas pessoas buscam um meio alternativo de sobrevivência. Assim, novas modalidades de negócios se difundem no mercado, que vai desde montar um empreendimento apenas com recursos próprios até adotar o sistema *franchising*.

As tendências da economia indicam que o mercado caminha para um processo de

globalização, no qual marcas e produtos com melhores padrões de qualidade têm maior destaque e aceitação no mercado. Muitos acreditam que o sistema de franquia é um meio competitivo de atuação neste mercado, na medida em que conta com uma marca já conhecida e aceita pelos consumidores. Vale considerar, também, que montar um negócio com base em empreendimento solidificado proporciona ao franqueado certa dose de segurança, haja vista que conta com um histórico de sucesso por parte do franqueador.

Diante dos diversos aspectos considerados, este artigo tem como objetivo geral analisar as vantagens e desvantagens entre se manter num negócio como franqueado ou, alternativamente, abrir um negócio independente. Neste sentido, analisam-se alguns aspectos técnicos, bem como outros que envolvem os custos nos dois tipos.

A metodologia deste estudo se baseia numa pesquisa bibliográfica acerca do assunto, com um estudo multicase realizado por meio de uma pesquisa de campo com empresas franqueadas da região da Grande Florianópolis, em Santa Catarina. As empresas, objeto do estudo, em ordem alfabética, são: Bauer Fett Cursos e Treinamentos Ltda, CPQV Comércio de Alimentos Ltda, DISQU Mensagens Fonadas Ltda e Farmácia Consoni Ltda.

2. Conceitos principais

A palavra “*franchising*”, segundo Lehnisch e Mendez (1991, p. 09), teve origem na França. Em “... francês arcaico, *franc* significa, literalmente, a outorgação de um privilégio de uma autorização. As *Villes Franches* eram cidades que usufruíam de privilégios outrora reservados somente aos senhores”. Naquela época, a cidade denominada “*Franche* ou *Franchisée* era aquela em que pessoas e bens tinham livre circulação”.

Lehnisch (apud SIMÃO FILHO, 1993, p. 28) refere que, no seu entender, *franchising* significa:

um método de colaboração entre uma empresa *franchiseur*, de uma parte, e uma ou várias empresas *franchisees*, de outra parte. Esta colaboração tem por objetivo o desenvolvimento acelerado das empresas contratantes pela ação comum, resultante da conjuntura e dos capitais, sempre com a preservação das respectivas independências, dentro de um plano de acordo de exclusividade recíproca.

Como não poderia ser diferente, torna-se difícil falar em franqueado sem se referir ao franqueador. No entender de Cruz (1993, p. 28), franqueador é “a pessoa física ou jurídica que concede e vende a franquia”. Ainda, segundo o autor, “é o dono da marca e do *Know-how* de comercialização de um bem ou serviço, cedendo através de um contrato os direitos de revenda e uso, e ao mesmo tempo dando assistência na organização e gerenciamento do negócio para os *franchisees* (franqueados)”. Em relação ao franqueado, diz que “é a pessoa física ou jurídica que adquire a franquia, cuja finalidade está na distribuição do objeto da franquia”.

Com o intuito de se estabelecer uma comparação entre os custos de um franqueado com os de um empreendedor independente, Leite (1991, p. 129) esclarece que “o empreendedor nato é aquele que possui aguçada sensibilidade econômica para identificar oportunidade de mercado, buscando tanto atender ao consumidor em seus desejos de novos produtos e/ou serviços, quanto satisfazer às suas necessidades de realização profissional”. Trata-se, aqui, como empreendedor independente, aquele que abre o seu próprio negócio e firma um nome próprio no mercado, com a criação de um estilo próprio e decide por si mesmo os caminhos para o desenvolvimento do seu empreendimento. Portanto, não usa o processo de franquia para montar e dirigir a sua empresa.

O Quadro 1 sintetiza as principais diferenças entre ser um franqueado e ter um negócio independente, com destaque para vários aspectos que diferenciam os dois negócios.

	COMPRANDO UMA FRANQUIA	INICIANDO UM NEGÓCIO INDEPENDENTE
MARCA COMERCIAL	Direito ao uso da marca comercial e logotipo. Atua em rede e ocorre a identificação do consumidor final com a marca já conceituada.	É preciso estabelecer e firmar um negócio próprio. O consumidor identifica-se com o proprietário e não com a marca.
CONHECIMENTO DO PRODUTO	Aceitação pública imediata, com grandes benefícios, se a rede possui boa reputação.	Demanda tempo e investimentos em marketing para fortalecer a aceitação pública.
TREINAMENTO	Torna o novo empresário apto para, de imediato, iniciar o novo negócio já com <i>know-how</i> adquirido.	Negócio baseado no perfil do proprietário. A administração depende da capacidade individual.
O NEGÓCIO COMPLETO	Na franquia, o negócio nasce completo.	Começa pequeno e requer tempo para se desenvolver, além de necessitar de suporte externo.
PUBLICIDADE E PROMOÇÃO	Divulgação nacional através do franqueador. Publicidade e promoção local através do franqueado, com suporte e apoio do franqueador.	O proprietário patrocina integralmente e o material depende de criação e produção, como também da seleção de mídia.
SUPRIMENTO	O franqueador especifica o material e seleciona fornecedores, bem como repassa descontos por volumes comprados para a rede.	Livre para especificar o material, mas tem que administrar a relação com fornecedores e comprar sem benefícios de descontos especiais.
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	O franqueador se encarrega do constante desenvolvimento de produtos e seu teste no varejo, mas precisa de tempo para se implantar no mercado.	Pode responder com rapidez a demanda que o mercado exigir, porém, com menores recursos.
LOCALIZAÇÃO DO PONTO	O franqueador, baseado em sua experiência, deve selecionar e indicar a localização mais adequada.	Livre para tomar a melhor ou pior escolha de localização. Apoio externo pode ser obtido, mas por um alto custo.
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	O franqueador presta apoio e consultores de campo visitam regularmente a franquia para prevenção e solução de problemas.	É possível contratar ajuda externa, mas não é preventiva.
PROPRIEDADE	Existem limitações para vender o negócio. Geralmente, o franqueador tem direito preferencial na compra.	Total liberdade de venda do negócio.

FONTE: [HTTP://www.franquia.com.br/br_info3.htm](http://www.franquia.com.br/br_info3.htm)

Quadro 1 – Diferenças entre franqueado e negócio independente

Observa-se, no Quadro 1, que o franqueado tem algumas vantagens sobre o empreendedor independente, pois aquele inicia seu negócio com uma marca já conhecida e aceita no mercado, além de receber treinamento específico para a sua área de atuação. Também, o franqueado tem menores preocupações com relação à divulgação do seu negócio, pois normalmente o franqueador já possui campanhas publicitárias estruturadas, o que facilita a comercialização dos seus produtos. Outro ponto positivo consiste no apoio a solução de problemas e escolha do local.

O empreendedor independente, por sua vez, é livre para a escolha de sua localização e desenvolvimento de novos produtos. Contudo, o sucesso destas escolhas depende de sua visão empreendedora. As desvantagens do empreendedor independente, em relação ao franqueado, estão relacionadas ao tempo e ao custo que tem para tornar seu produto conhecido, o menor poder de barganha para obter descontos junto aos fornecedores (apesar da liberdade de

escolha destes fornecedores) e as dificuldades frente aos problemas que tem de resolver sozinho.

A seguir, evidenciam-se alguns aspectos favoráveis e desfavoráveis da criação do próprio negócio. Esta abordagem é importante para se atingir o objetivo do presente estudo, que consiste em verificar se é mais vantajoso manter-se como franqueado ou criar seu próprio negócio.

2.1. Aspectos favoráveis da criação do próprio empreendimento

Ao montar um negócio independente, o empreendedor conta com alguns pontos favoráveis em relação ao franqueado. O primeiro aspecto favorável consiste na ausência da subordinação, pois se torna o seu próprio chefe, ou seja, não se subordina a ninguém na escala hierárquica da sua empresa. Já, o franqueado deve seguir as orientações do franqueador, pois se pressupõe que este conhece melhor as formas de administrar uma franquia.

Outro aspecto favorável se refere à liberdade para tomar decisões. Os empreendimentos independentes se caracterizam pela liberdade que o proprietário possui para tomar suas próprias decisões. Segundo Leite (1991, p. 59), “o grau de liberdade do comerciante independente é total, mas a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso também é totalmente dele”. Dessa forma, um aspecto favorável também pode se tornar desfavorável, pois o empreendedor independente assume todos os riscos sozinho, diferente do franqueado, que conta com o apoio do franqueador.

Outro aspecto favorável é o não pagamento pelo uso de uma marca. Neste sentido, Cherto (1988, p. 62) comenta que “um pequeno empresário independente em princípio não paga nem “fees” nem “royalties” a quem quer que seja”. Isto se deve ao fato da marca utilizada pertencer ao próprio empreendedor independente.

Pode-se considerar, também, como aspecto positivo, para o empreendedor independente, o fato de poder desenvolver seu produto com maior rapidez, conforme a demanda do mercado. Entretanto, isto depende do produto, pois o franqueador possui mais recursos para esta tarefa que, após concluída, o resultado é repassado ao franqueado que não tem nenhum trabalho em termos de criação, a não ser verificar a aceitação do produto pelo consumidor.

Geralmente, o desenvolvimento de novos produtos é uma tarefa de alto custo. Por isso, a vantagem se apresenta para o empreendedor independente quando se tratar de mudanças rápidas e que tenham pequenos custos. Por outro lado, o empreendedor independente tem condições de atender as necessidades dos seus consumidores antes de um franqueado, que deve esperar o franqueador desenvolver os novos produtos e repassar as inovações ou mudanças para a rede franqueada.

A escolha do local da empresa pode ser mais um aspecto favorável para o empreendedor independente, na medida em que pode decidir sozinho onde quer se estabelecer. Já, o franqueado depende algumas vezes da decisão do franqueador. Neste sentido, Foster (1995, p. 177) explicita que “alguns franqueadores selecionam os pontos para os franqueados ou, alternativamente, oferecem este serviço mediante uma taxa. Outros, embora não participem ativamente da seleção, reservam-se o direito de aprovar a escolha do franqueado”.

A escolha do local é um aspecto importante na vida de uma empresa, pois uma escolha errada pode prejudicar o desenvolvimento do negócio. Assim, o franqueado deve ter cuidado para não ser obrigado a abrir seu negócio em local que apresente determinadas características, tais como: pouca proximidade dos clientes, local de pouca segurança, dificuldade de acesso à loja, mercado saturado em relação aos produtos e serviços que pretende oferecer.

Outro aspecto positivo para o empreendedor independente consiste na ausência de limitações do seu estoque, ou seja, pode comprar de quem e quanto quiser. Já, o franqueado tem seu estoque limitado, pois, conforme Cherto (1988, p. 62), “a maior parte dos contratos de franchisee estabelece, para o franchisee (franqueado), a obrigação de somente adquirir estoques, materiais, equipamentos e/ou suprimentos do próprio franchisor (franqueador) e/ou de quem seja por este indicado, licenciado ou autorizado”. Com esta restrição no poder de compra, muitas vezes, o franqueado perde boas oportunidades de compra por não poder adquirir mercadorias, produtos ou serviços de terceiros a custos mais baixos.

A liberdade para venda do negócio é mais um aspecto positivo que pode ser apontado, pois o empreendedor independente pode se desfazer do seu negócio quando desejar.

Para o franqueado, esta realidade é outra. Cherto (1988, p. 62) argumenta que

a seleção correta do franchisee (franqueado) com o perfil adequado à operação eficaz de cada franchisee é um dos fatores mais delicados e importantes de qualquer operação de franchising. Por essa razão, é comum que os contratos de franchisee 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, ou até o próprio ponto.

2.2. Aspectos desfavoráveis da criação do próprio empreendimento

Tratando-se dos aspectos desfavoráveis, pode-se dizer que um deles se relaciona à ausência de uma parceria. O franqueado tem o franqueador como seu parceiro que divide tanto os retornos do sucesso como os do fracasso. Já, o empreendedor independente é responsável por todo o seu negócio, sem um apoio constante como o existente na relação entre franqueador e franqueado.

Outro aspecto desfavorável, que pode ser apontado, diz respeito à necessidade de estabelecer e firmar a marca comercial. No entender de Leite (1991, p. 53), “enquanto o franqueador já possui uma rede própria de distribuição, cujo sucesso de marca foi, após vários testes de produtos, fortalecida e está consagrada no mercado, o negociante independente terá de construir o seu negócio do zero”. Portanto, o empreendedor independente entra no mercado com uma marca nova e desconhecida e corre o risco de não ser aceita.

Um aspecto, também desfavorável, consiste na perda dos descontos especiais nas compras de matéria prima, produtos e/ou suprimentos. No caso dos franqueados, estes conseguem bons descontos por intermédio de seus franqueadores. Leite (1991, p. 57) afirma que

o franqueado terá maior índice de lucratividade do que o comerciante independente, uma vez que ele se beneficiará das economias de escala com maiores créditos, prazos de pagamento mais elásticos, menores custos de instalação, despesas reduzidas pelo rateio de verba de propaganda da marca e outras despesas inerentes a montagem do negócio.

No que concerne aos custos com propaganda, pelo sistema de franquia, são na maioria das vezes diluídos entre toda a rede franqueada, o que reduz o custo individualmente. No caso do empreendedor independente, tem que bancar as campanhas sozinho, o que pode ter altos custos.

Neste sentido, Cherto (1988, p. 61) explicita que

muitos *franchisors* (franqueadores) realizam, anualmente, por conta própria ou a débito de um fundo especial para o qual contribuem os *franchisees* (franqueados), uma ou várias campanhas promocionais e publicitárias, com efeitos em geral mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo, isoladamente, pudesse planejar e veicular.

Não é uma tarefa fácil para o empreendedor independente estabelecer seu próprio negócio, pois, em geral, começa pequeno e leva tempo para se desenvolver. Além disso, necessita, muitas vezes, de suporte externo como; consultoria, recursos financeiros etc., o que geralmente têm custos elevados. Já no caso da franquia, o franqueador conta com a estrutura solidificada do franqueador.

3. Análise dos dados

A seguir, apresentam-se algumas considerações feitas por franqueados, segundo o sistema e a rede de franquias a que pertencem. Estas servem como base para a comparação entre os custos de um empreendimento franqueado e um independente, cujo objetivo é apontar a melhor alternativa de negócio. As empresas entrevistadas são, aqui, denominadas de A, B, C e D, que correspondem, respectivamente, as empresas: DISQU Mensagens Fonadas Ltda, Farmácia Consoni Ltda, Bauer Fett Cursos e Treinamentos Ltda e CPQV Comércio de Alimentos Ltda.

3.1. Dificuldades no início do negócio

O *franchising* tem por característica o apoio do franqueador, que por sua experiência contribui para minimizar os erros e dificuldades do franqueado no início do negócio. Lehnisch e Mendez (1991, p. 95) ressaltam que “ser franqueado não significa estar numa situação privilegiada, em que só se obtêm vantagens! Três tipos de obstáculos aparecem na vida de todo franqueado: (...) os compromissos financeiros, as dificuldades de participação e de comunicação”. Os entrevistados corroboraram com os autores em relação a estas dificuldades.

A empresa A apontou a falta de recursos financeiros, que corresponde aos compromissos financeiros, como a sua maior dificuldade, pois considera que seguir um padrão estabelecido pela rede pode ter custos mais elevados do que criar seu próprio *layout*, além do que, qualquer mudança estabelecida pelo franqueador deve ser acatada por todos os franqueados.

A empresa B apontou a comunicação como a sua maior dificuldade, em virtude da distância da loja franqueada para com o franqueador, o que resulta em atrasos de informações e menor apoio e supervisão por parte do franqueador.

A dificuldade com treinamento da mão-de-obra no início do negócio foi outra barreira apontada pela Empresa C, visto que o centro de treinamento do franqueador se localiza longe da empresa franqueada, o que torna o processo muito oneroso. Para os franqueados, os treinamentos são de vital importância, pois preparam os futuros franqueados a seguir o padrão exigido pela rede.

O pagamento de taxas acordadas no contrato de franquia foi a grande dificuldade apontada pela empresa D, visto que a empresa não estava acostumada com este custo, o que tende a encarecer seu produto.

De maneira geral, os entrevistados consideraram as dificuldades acima apontadas como pequenas e, portanto, afirmam que o sistema os tem atendido satisfatoriamente.

3.2. Escolha do local

A escolha do local é uma característica importante a ser analisada, pois a opção correta do local para estabelecer uma nova unidade da rede franqueada está atrelada ao sucesso da franquia. Schneider et al. (1991, p. 47) comentam que, “muitas vezes, o candidato a franqueado já possui um ponto comercial antes mesmo de contatar o franqueador. No entanto, é essencial que o franqueador faça um estudo de viabilidade desse ponto para garantir a

satisfação de pressupostos básicos”.

A empresa D escolheu o local com a ajuda e autorização do franqueador, que considera este um item forte para o desenvolvimento da franquia. Já as demais não tiveram interferência do franqueador, que aprovaram os locais sem fazer análises prévias.

Percebe-se que existe certa flexibilidade nas relações entre franqueado e franqueador, o que resulta em maior autonomia dos franqueados.

Em geral, todos se demonstraram satisfeitos com a localização das suas lojas, o que confirma que os franqueados também podem ajudar neste processo, inclusive, em muitos casos, os franqueados têm mais conhecimento da região onde atuam do que os próprios franqueadores.

3.3. Apoio obtido no início do negócio

O início do negócio é um momento difícil para o novo franqueado, visto que na maioria das vezes não tem experiência no ramo. Por isso, o franqueador deve estar bem preparado para dar o apoio necessário e satisfazer as expectativas de seu novo parceiro.

Os entrevistados ressaltaram que, sem dúvida, a perspectiva de um apoio inicial é um forte fator para o ingresso em uma franquia, já que em um negócio independente poderiam levar muito mais tempo para iniciá-lo. As formas de apoio mais comuns, entre os entrevistados, foram a transferência de experiência, que é fundamental no início do negócio, além do treinamento.

Lehnisch e Mendez (1991, p. 89) afirmam que “essa possibilidade de ‘imitar’ o modelo não pode dar-se a não ser por intermédio de uma verdadeira metodologia pedagógica, posta em prática pelo franqueador, com o objetivo de transmitir o conhecimento por ele acumulado”.

Outras modalidades de apoio, apontadas pelos franqueados, consistem em ajuda financeira, campanhas de marketing, escolha do local, entre outras.

3.4. Dependência do franqueado em relação ao franqueador

Antes de entrar num sistema de franquia, pessoas interessadas podem se sentir inseguras pela dependência que podem ter em relação ao franqueador. Cherto e Hayes (1996, p. 34) mencionam que alguns críticos do sistema costumam dizer que “ser dono de uma franquia é como ter um emprego. Afinal, segundo eles, você tem de acatar ordens de um franqueador. E isso significa que você não é totalmente dono de seu nariz, nem de seu negócio”.

Com as entrevistas, percebeu-se que, após aderirem a uma franquia, os franqueados nem sempre pensam assim. Todas as empresas entrevistadas se mostraram satisfeitas com o nível de dependência que têm do franqueador, inclusive o consideram baixo. A empresa D afirmou que, numa escala de 1 a 10, classificaria sua dependência como 2.

As entrevistas demonstram que esta liberdade tem sido dada aos franqueados, pois estimula a criatividade, ao gerar novas idéias para toda a rede e, assim, contribui para o seu aprimoramento.

3.5. Operacionalização dos fundos de propaganda e publicidade

Várias redes de franquia contam com um fundo de propaganda e publicidade, que é, na maioria das vezes, gerenciado pelo franqueador. Schneider et al. (1991) dizem que o sistema *franchising* possibilita que os custos de publicidade sejam divididos entre os franqueados e permite ampla divulgação da marca a um custo relativamente menor.

Geralmente, estes fundos são constituídos por meio da cobrança de taxas percentuais sobre o faturamento. Além desta modalidade, outras foram mencionadas pelos franqueados entrevistados. Na empresa D, a cobrança desta taxa acontece de acordo com o estoque adquirido do franqueador, onde este determina que, de acordo com a quantidade adquirida, seja cobrado um valor proporcional como taxa de propaganda e publicidade. Na rede de franquias da empresa B, o pagamento de taxas de propaganda e publicidade somente ocorre quando se realizam campanhas publicitárias, não constituindo, pois, um fundo, visto que não são feitos pagamentos periódicos. A empresa C paga o equivalente a 2% sobre o faturamento para a constituição do fundo.

A rede de franquias da empresa A não possui um fundo para propaganda e publicidade. No entanto, espera, em breve, constituir-lo. Nesta rede, o investimento fica a critério de cada franqueado, que realiza suas campanhas individualmente e arca com todos os custos.

3.6. Custos incorridos pelos franqueados

O sistema de franquias é caracterizado pelo pagamento de várias taxas, o que às vezes preocupa potenciais franqueados. Schneider et al. (1991, p. 25) explicitam que “as taxas a serem pagas pelo franqueado só constituirão uma desvantagem se não forem condizentes com o que remuneram: assistência e qualidade do treinamento, entre outros elementos”.

O primeiro custo que o franqueado incorre é a taxa inicial ou de entrada, que é paga ao franqueador. Este, por sua vez, utiliza esse recurso para propiciar toda assistência necessária ao franqueado, sendo que o valor desta taxa varia de franquias para franquias.

Lehnisch e Mendez (1991) informam que, segundo os franqueadores, a taxa de entrada se refere a um reembolso dos investimentos realizados com recrutamento, assistência técnica à instalação, treinamento, pesquisa no sentido de inovar e aperfeiçoar etc. Este custo inicial tende a se elevar à medida que a rede cresce; portanto, quanto maior a rede, mais elevado ele se torna.

Foster (1995, p. 44) informa que “uma franquias nova ou oferecida por uma rede pequena pode cobrar uma taxa inicial relativamente baixa. Da mesma forma, quanto maior a rede, mais pode se esperar pagar pelo privilégio de juntar-se a ela”.

Com relação à taxa de propaganda, esta também se eleva. Neste caso, tanto os antigos como os novos franqueados arcam com o aumento do custo da taxa de propaganda e publicidade. Infere-se, das entrevistas, que os franqueados se encontram satisfeitos com os valores das taxas pagas, pois consideram o custo baixo se comparado com o apoio recebido.

Observou-se, junto aos franqueados entrevistados, que as taxas podem não ser cobradas. Neste caso, cabe aos franqueados a realização dos serviços que o franqueador se propõe a prestar mediante o pagamento de tais taxas. A empresa B não pagou a taxa de entrada, no entanto, arcou com todos os custos de adaptação da empresa que já tinha para adequá-la ao padrão exigido pelo franqueador. A empresa acredita que o valor gasto se equipara ao valor geralmente cobrado como taxa inicial.

Inúmeras são as ofertas de franquias a baixo custo. Neste sentido, Lehnisch e Mendez (1991, p. 103) alertam que

quando um franqueador propõe uma franquias de baixo custo, convém refletir se ela exige uma taxa de entrada e retornos desprezíveis, ou mesmo nulos: isso pode efetivamente ser atraente, contudo o franqueado deve colocar a questão em termos de troca. *O que se pode esperar em troca de nada que é exigido a não ser nada?*

Pagar quase nada por uma franquias representa bem a situação de um empreendedor

independente, que também não precisa pagar nada a ninguém, mas também não recebe qualquer tipo de apoio.

Para que o franqueado se torne apto a gerenciar uma franquia, é imprescindível que seja treinado, assim como os seus funcionários. Os custos com treinamento são, geralmente, considerados como investimentos pois são a base para a efetiva padronização e sucesso do negócio. No entanto, na maioria das vezes, constituem um elevado investimento, principalmente quando o centro de treinamento do franqueador é distante da unidade franqueada.

A empresa C ressaltou a importância do treinamento, bem como os problemas que teve por falta dele. O franqueado justifica que a não realização de treinamento foi em consequência do elevado custo, que levou apenas o dono da franquia a fazer o treinamento, tendo que posteriormente repassar o que aprendeu aos seus funcionários.

Na rede de franquias da empresa B é estabelecido um *mix* mínimo de produtos que deve ser adquirido pelo franqueado, que em certas situações pode ser mais do que o franqueado necessita. Neste caso, cabe ao franqueado desenvolver maneiras de aproveitar todo o estoque adquirido e assim atender às exigências do franqueador.

Schneider et al. (1991, p. 69) afirmam que “o franqueado deve manter um estoque que minimize os seus custos (relativos ao empate de dinheiro em estoque, à ocupação de espaço físico, à conservação dos itens, entre outros), mas mantendo um nível suficiente para atender as necessidades”. Ainda, ressaltam que “o controle de estoque deve, portanto, ser encarado como uma ferramenta indispensável para o controle do custo da empresa e avaliação da eficiência da mesma”.

Além dos custos com o estoque, algumas redes fornecem aos franqueados alguns suprimentos, que podem ser: material de escritório, embalagens, panfletos, adesivos e outros. Foster (1995, p. 134) explicita que “o custo dos suprimentos, como os de propaganda, podem ser expressos como um percentual sobre a receita. Num estabelecimento varejista típico, estes custos variam de 1 a 2% das receitas”.

Além dos custos mencionados, Schwartz (1994, p. 59) lembra que

no afã de viabilizar o empreendimento, muita gente é levada a subestimar custos. É importante não esquecer aqueles custos não muito evidentes, como impostos que incidem sobre a aquisição de matérias-primas, custos de vendas dos produtos, como impostos e comissões, e os encargos sobre a folha de pagamento.

3.7. Fatores determinantes na aquisição dos estoques

Outra característica do sistema *franchising* se refere à aquisição de estoques, que, na maioria das vezes, devem ser adquiridos exclusivamente do franqueador. Lehnisch e Mendez (1991, p. 89) afirmam que

o franqueado deve estar ciente de que depende inteiramente do estoque do franqueador, e que este deve beneficiá-lo com uma central de compras ou referenciamento – ou as duas coisas. A exclusividade de abastecimento, no entanto, não significa uma desvantagem para o franqueado, sendo essencial que a quantidade de produtos seja suficiente para lhe assegurar a rentabilidade, que sua qualidade seja boa e seus preços razoavelmente competitivos.

Somente em parte é possível concordar com os autores, pois, de acordo com as entrevistas realizadas, algumas empresas não são obrigadas a adquirir inteiramente seus estoques do franqueador ou de fornecedores por ele indicados. Por exemplo, a empresa B relatou que tem a obrigação de adquirir de 40 a 50% de seus estoques do franqueador, ficando o restante a seu

critério. Contudo, não considera a aquisição forçada uma desvantagem, pois para a empresa é mais vantajoso adquirir seus estoques do franqueador, visto que este oferece preços mais acessíveis que o mercado e produtos exclusivos, além de diversos produtos promocionais.

A empresa D confirmou a exigência de exclusividade de abastecimento do franqueador, uma vez que o estoque é produzido pela rede. Mesmo assim, não considera desvantajoso para a empresa, pois, é bastante difícil para o franqueado ter que mandar produzir seus próprios produtos para revender.

As outras duas empresas entrevistadas atuam no ramo de serviços, não havendo, portanto, aquisição de estoques.

3.8. Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços

A satisfação dos clientes deve ser prioridade de toda empresa. Por isso, evitar que seus produtos e/ou serviços caiam na obsolescência é a melhor forma para atingir tal satisfação. No sistema *franchising*, esta é uma variável que deve receber especial atenção, pois se o franqueador não mantiver a qualidade e atualização de seus produtos e/ou serviços, conforme as preferências de seus clientes, acaba por prejudicar toda a rede.

Desse modo, o franqueado, mais uma, vez sai na frente do empreendedor independente, pois a tarefa de desenvolver novos produtos e/ou serviços para atender a demanda do mercado fica ao encargo do franqueador.

Na concepção de Cherto e Hayes (1996, p. 32)

um bom franqueador se preocupa com a pesquisa e o desenvolvimento de novos serviços, produtos, métodos e sistemas para sua rede de franquias. Sua equipe está permanentemente estudando a concorrência, procurando por novas idéias, fazendo projeções para o futuro, acompanhando as variações demográficas do mercado e criando novos produtos e serviços para que os franqueados possam manter suas vendas tão elevadas quanto for possível.

Na rede de franquias da empresa C realizam-se reuniões periodicamente, onde os franqueados, juntamente com o franqueador, discutem os produtos e serviços oferecidos pela rede com o intuito de analisar a aceitação no mercado, comparar com o que a concorrência oferece e procurar, cada vez mais, atingir a máxima satisfação do cliente.

Enquanto que a rede de franquias da empresa B desenvolve outra atividade paralela ao negócio para vencer a concorrência e diferenciá-la das demais empresas, a rede da empresa D conta com uma central de informações e sugestões, na qual aceitam-se críticas no sentido de criar novos produtos e serviços.

3.9. Supervisão e auditoria das unidades franqueadas

A supervisão e auditoria das unidades franqueadas é mais uma das características do sistema que, além de colaborar com a fiscalização do trabalho, aproxima franqueador e franqueado.

Leite (1991, p. 39) afirma que o franqueador

presta serviços de supervisão nas operações de comercialização e administração geral do franqueado que é representado pela auditoria dos sistemas, métodos e procedimentos, não só com o intuito de verificar o bom cumprimento do contrato, como também de alterar e aperfeiçoar os sistemas conforme as mudanças e a evolução dos negócios, através de contínuo treinamento operacional.

Conforme dados da pesquisa, a empresa B recebe a visita do próprio franqueador e sua equipe de marketing, onde estes procuram erros, principalmente, nas unidades que não atingem os

resultados esperados.

A empresa C recebe visitas periódicas de uma equipe de supervisores regionais que avaliam se o padrão da rede segue conforme o estabelecido.

A empresa D participa de um campeonato trimestral, em que as unidades franqueadas concorrem a brindes. Neste campeonato pontua-se a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, o *lay-out* das lojas, os melhores faturamentos, entre outros aspectos.

Já, a empresa A não conta com os serviços de supervisão e auditoria do franqueador.

Desse modo, percebe-se que a supervisão às unidades torna-se uma vantagem para os franqueados que conseguem evitar e corrigir erros, mais rapidamente. Por sua vez, o empreendedor independente demora mais para notá-los e corrigi-los, devido à falta de uma supervisão ou apoio de terceiros.

3.10. Qualidade da assistência oferecida pelo franqueador

A assistência que o franqueado recebe do franqueador inicia, normalmente, antes mesmo da nova unidade começar a operar, e os franqueados esperam que ela se perpetue durante toda a vida da empresa. No entanto, qualquer assistência não basta, é preciso que ela vá ao encontro das necessidades dos franqueados.

Nas entrevistas, alguns aspectos foram apontados pelas empresas, no sentido de melhorar a qualidade destes serviços. Assim, a empresa D sugere que o franqueador planeje melhor a distribuição de seus produtos que, algumas vezes, chegam até a loja com atraso, o que prejudica o atendimento aos clientes. Além disso, considera deficiente a comunicação da unidade do franqueador com a sua. Há pouco contato e deficiência no envio das correspondências, que não chegam a tempo para realizar campanhas e promoções enviadas pelo franqueador.

A empresa B discorre sobre o serviço de tele-entrega oferecido pela rede. Segundo o franqueado, este serviço não é bem operacionalizado, uma vez que como nem todos os franqueados o utilizam, os clientes às vezes não conseguem ser atendidos e reclamam que a rede divulga a prestação do serviço, mas não consegue oferecê-lo em todas as suas lojas.

As outras duas empresas entrevistadas consideram adequada a assistência oferecida por seus franqueadores.

Mediante o relato dos entrevistados, apresenta-se o Quadro 2, com um resumo das considerações feitas por cada entrevistado.

Infere-se, pelas entrevistas, que algumas dificuldades encontradas nas franquias consistem em:

- falha de comunicação entre franqueado e franqueador;
- elevado custo de treinamento;
- taxas atreladas ao contrato de franquia, tais como royalty, taxas de propaganda e publicidade; e
- deficiências quanto à assistência do franqueador.

De maneira geral, em relação ao sistema de franquia, as considerações feitas pelos franqueados são mais positivas do que negativas.

Dados analisados	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Dificuldades no início do negócio	Falta de recursos financeiros	Falha na comunicação	Elevados custos de treinamento	Taxas atreladas ao contrato de franquia
Escolha do Local	Escolha sem interferência do franqueador	Escolha sem interferência do franqueador	Necessitou de ajuda e autorização do franqueador	Escolha sem interferência do franqueador
Apoio inicial	Foi um fator determinante para o ingresso em uma rede de franquias	Foi um fator determinante para o ingresso em uma rede de franquias	Foi um fator determinante para o ingresso em uma rede de franquias	Foi um fator determinante para o ingresso em uma rede de franquias
Dependência	Considera baixa	Considera baixa	Considera baixa	Considera baixa
Fundos de propaganda	Não há fundos para propaganda	Somente é constituído quando ocorre uma campanha	Paga 2% sobre o faturamento mensal	Cobrado de acordo com o estoque adquirido
Custos incorridos	Taxa inicial	Estoque mínimo; Fundo de propaganda	Taxa inicial; Treinamento inicial; Fundo de propaganda	Taxa inicial; Fundo de propaganda; Estoque total
Aquisição de estoques	Empresa prestadora de serviço	Estoque mínimo	Empresa prestadora de serviço	Estoque total
Desenvolvimento de produtos e serviços	Serviço não desenvolvido pela rede.	Está desenvolvendo novas atividades	Reuniões periódicas para estudos	Conta com uma central para críticas
Supervisão e auditoria	Serviço não desenvolvido pela rede	Recebe o franqueador periodicamente	Recebe equipe de supervisores da rede	Realiza campanhas de incentivo
Qualidade da assistência	Assistência adequada	Deficiência no serviço de entrega	Assistência adequada	Necessita melhorar a distribuição dos produtos

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 2 – Resumo das principais considerações da entrevista

4. Conclusão

Diante da fase de instabilidade que a economia brasileira atravessa, é imprescindível que, constantemente, se busquem formas alternativas para enfrentar os problemas decorrentes das turbulências econômicas. De forma a minimizar os efeitos deste quadro, o artigo apresentou uma análise entre a manutenção no sistema *franchising* como franqueado e a opção de se tornar um empreendedor independente.

Como principal conclusão do estudo, verificou-se que os franqueados entrevistados acreditam que a sua escolha pela franquia foi certa e doravante consideram inviável manter seu negócio sem participar de um sistema de parceria, como é o caso do sistema *franchising*.

Apesar das dificuldades encontradas no início do negócio, os franqueados afirmam que as vantagens frente às desvantagens são maiores, e que estas são de pouca relevância se comparadas com os pontos positivos do sistema, além de contarem com o suporte do franqueador que os coloca em posição vantajosa em relação ao empreendedor independente, uma vez que têm menos chances de errar.

A dependência que o sistema apresenta entre franqueador e franqueado pode não constituir um aspecto desfavorável ao franqueado, pois, segundo os entrevistados, a dependência é pequena, além do que consideram os franqueadores como parceiros e não como patrões. Além disso, a diluição e rateio dos custos, bem como a economia de escala, são fortes fatores para o aumento da satisfação dos franqueados com a rede, bem como o constante desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.

A supervisão e auditoria das unidades franqueadas, também, são fundamentais, pois ajudam a manter o padrão da rede e corrigir eventuais erros com mais rapidez. Já, o empreendedor independente encontra maior dificuldade, pois é o único a supervisionar seu negócio.

A partir das entrevistas realizadas, pode-se concluir que a franquia, se bem administrada, tende a ter maiores chances de sucesso do que um negócio independente, pois apresenta maior número de vantagens, além da relação custo-benefício da franquia ter se apresentado bastante favorável. Portanto, considera-se mais vantajoso aos franqueados entrevistados permanecerem como franqueados do que se tornarem empreendedores independentes.

Ressalta-se que este trabalho consiste de um estudo de multicasos, que se limitou a entrevistar alguns franqueados. Assim, as conclusões deste estudo se aplicam apenas às empresas entrevistadas. Por isso, recomenda-se que outras empresas sejam pesquisadas a fim de alcançar maior abrangência para os resultados aqui constatados.

Referências

- CHERTO, Marcelo Raposo. *Franchising: revolução no Marketing*. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- CHERTO, Marcelo R.; HAYES, John P. *Quem tem medo do Franchising?* São Paulo: Instituto Franchising Comércio e Eventos - Editora Cherto, 1996.
- CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. *Franchising*. Rio de Janeiro: Forense, 1993.
- FOSTER, Dennis L. *O livro completo do franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- LEHNISCH, Jean-Pierre; MENDEZ, Max de. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo: Nobel, 1991.
- LEITE, Roberto Cintra. *Franchising na criação de novos negócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- SCHNEIDER, Alexandre Alves; et. al. *Franchising: da prática à teoria*. São Paulo: Maltese, 1991.
- SCHWARTZ, José Castro. *Franchising: o que é, como funciona*. Brasília: SEBRAE, 1994.
- SIMÃO FILHO, Adalberto. *Franchising: aspectos jurídicos e contratuais*. São Paulo, 1993.
- ZUBEN, Beth Van. Trabalho ou emprego? *Cadernos do Terceiro Mundo*. São Paulo, nov/dez /96, p. 19-21.