

ANÁLISE DOS CUSTOS E DA RENTABILIDADE DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADO: UM ESTUDO DE MULTICASOS DE FRANQUEADORES E SUAS FRANQUEADAS EM FLORIANÓPOLIS/SC

Katia Cristina Coelho

Ilse Maria Beuren

Resumo:

Com a internacionalização da economia, onde as barreiras comerciais são quebradas, o mercado consumidor está se tornando mais exigente e competitivo. Tal implica também no surgimento de novas formas de comercialização, para rapidamente preencher as tendências deste novo mercado. O franchising surge, então, como uma alternativa para aqueles que pretendem ter seu próprio negócio com pouco investimento inicial, comercializar uma marca já estabelecida no mercado, tornando-se um franqueado. Esta busca por novas tendências é visível no franchising, um sistema relativamente novo no Brasil - onde o franqueador cede ao franqueado o direito de utilização de sua marca em troca do pagamento de algumas taxas - mas que vem tendo um crescimento de forma acelerada. Assim, neste artigo, procurou-se verificar, por meio de um estudo de multicaseos junto a franqueadores e franqueados de Florianópolis/SC, a incoerência de alguns fatores relevantes relacionados a este sistema, sobretudo os custos incorridos pelos franqueados e a rentabilidade alcançada pelos mesmos. Para tanto, fez-se um levantamento das empresas franqueadoras de Florianópolis, a fim de averiguar as que possuem unidades franqueadas nesta região. Obteve-se uma população total de seis empresas franqueadoras, mas apenas duas, atuantes no setor alimentício e de confecções, possuem unidades franqueadas na região. Assim, estas duas franqueadoras foram entrevistadas, bem como seus franqueados localizados nesta região, num total de três, constituindo, desta forma, a amostra da pesquisa.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos e as novas formas de organização empresarial*

ANÁLISE DOS CUSTOS E DA RENTABILIDADE DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADO: UM ESTUDO DE MULTICASOS DE FRANQUEADORES E SUAS FRANQUEADAS EM FLORIANÓPOLIS/SC

Katia Cristina Coelho- Bacharel em Ciências Contábeis pela UFSC

Ilse Maria Beuren- Doutora em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP

Prof^a Titular do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC

beuren@cse.ufsc.br

Resumo

Com a internacionalização da economia, onde as barreiras comerciais são quebradas, o mercado consumidor está se tornando mais exigente e competitivo. Tal implica também no surgimento de novas formas de comercialização, para rapidamente preencher as tendências deste novo mercado. O *franchising* surge, então, como uma alternativa para aqueles que pretendem ter seu próprio negócio com pouco investimento inicial, comercializar uma marca já estabelecida no mercado, tornando-se um franqueado. Esta busca por novas tendências é visível no *franchising*, um sistema relativamente novo no Brasil - onde o franqueador cede ao franqueado o direito de utilização de sua marca em troca do pagamento de algumas taxas - mas que vem tendo um crescimento de forma acelerada. Assim, neste artigo, procurou-se verificar, por meio de um estudo de multicase junto a franqueadores e franqueados de Florianópolis/SC, a incoerência de alguns fatores relevantes relacionados a este sistema, sobretudo os custos incorridos pelos franqueados e a rentabilidade alcançada pelos mesmos. Para tanto, fez-se um levantamento das empresas franqueadoras de Florianópolis, a fim de averiguar as que possuem unidades franqueadas nesta região. Obteve-se uma população total de seis empresas franqueadoras, mas apenas duas, atuantes no setor alimentício e de confecções, possuem unidades franqueadas na região. Assim, estas duas franqueadoras foram entrevistadas, bem como seus franqueados localizados nesta região, num total de três, constituindo, desta forma, a amostra da pesquisa.

Área temática:

2. Gestão de custos e as novas formas de organização empresarial

Coordenador: Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana

ANÁLISE DOS CUSTOS E DA RENTABILIDADE DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADO: UM ESTUDO DE MULTICASOS DE FRANQUEADORES E SUAS FRANQUEADAS EM FLORIANÓPOLIS/SC

1. Considerações sobre o sistema *franchising*

Segundo LEITE (1991; p.29), o *franchising* teve seu início através da concessão do direito de utilização de uma marca pelo franqueado, permitindo que este comercialize produtos em nome do proprietário. Atualmente o seu conceito está mais abrangente. Na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (1990; p.7), ele é caracterizado como sendo um sistema de distribuição de produtos e serviços em que é cedido ao franqueado, não apenas o direito de utilização de uma marca, mas também a transferência de tecnologias por parte do franqueador.

O *franchising* é composto de duas figuras: o franqueador e o franqueado. SCHNEIDER et al (1991; p.105) explicam que o primeiro consiste da “empresa que cede o direito de utilização de sua marca por terceiros, e que fornece as condições para viabilizar a franquia”. Enquanto o segundo é “aquele que adquire os direitos de operar utilizando a marca de outra empresa, seguindo o padrão de funcionamento preestabelecido por esta”.

Diante do exposto, verifica-se a necessidade de interação e comunicação entre franqueado e franqueador. É essencial que ambos trabalhem em conjunto, busquem os mesmos objetivos, tenham uma relação harmônica, com transferência de experiências. Enfim, que caminhem numa mesma direção e em parceria para alcançar o sucesso do negócio.

Para tornar-se um franqueado, o candidato deverá escolher o ramo de negócio com que mais se identifica, procurando caracterizar o nicho de mercado. LEITE (1991; p.134) afirma que o franqueado deve optar por um produto que tenha uma demanda restrita, mas que seja essencial aos consumidores; ou escolher um mercado desconhecido, mas para isso é necessário investir em tecnologia e fazer uma pesquisa para conhecer a possível aceitação ou não do produto.

2. Opção pelo sistema *franchising*

A grande vantagem do franqueado neste sistema, conforme SCHNEIDER et al (1991; p.25), “é a transferência das experiências adquiridas anteriormente pelo franqueador através de uma estrutura já testada e comprovada. Isto implica que, na maioria dos casos, o franqueado não precisa ter conhecimentos prévios de como administrar o negócio em questão”.

No estudo de multicasos, este foi o principal motivo, citado por um dos franqueados, que os levou a optar pelo *franchising*, visto que não possuía nenhuma experiência em negócios.

Há também a vantagem de comercializar uma marca famosa, com produtos que apresentam boa margem de venda. De acordo com um dos entrevistados, é bem mais fácil comercializar uma marca famosa, produtos já testados e aprovados de uma franquia, se adaptar aos padrões, do que escolher entre vários produtos, não havendo a certeza de fácil aceitação dos mesmos pelo cliente. “Não obstante, em um negócio comum, acaba-se comprando produtos repetidos, multiplica-se o leque de opções sem muitas vezes ter investimento para isso”.

Outro franqueado comentou que, um dos motivos que o levou a optar pelo sistema foi a facilidade que o *franchising* oferece em ter um único fornecedor (no caso desta franquia, todos os produtos comercializados pelos franqueados devem ser adquiridos exclusivamente do franqueador). Além disso, pelo fato do franqueador oferecer orientação de como trabalhar com o produto, como se posicionar perante o mercado.

Ao optar por um sistema relativamente novo e com algumas particularidades que o diferenciam de um negócio tradicional, o franqueado deve procurar ter maior conhecimento sobre suas vantagens, desvantagens, direitos e obrigações. Isto poderá evitar futuras desilusões de franqueados que supunham estar aderindo a uma forma de comercialização diferente do que é o *franchising* na realidade.

3. Dificuldades encontradas no início do negócio

Ao iniciar um negócio, todo empreendedor se depara com algumas dificuldades e com o *franchising* não é diferente. No decorrer das entrevistas realizadas, constatou-se que a principal dificuldade citada pelos franqueados foi conseguir financiamento, sendo que destes apenas um possuía capital próprio para investir.

Um dos franqueados salientou que obter financiamento junto a bancos custa muito caro, as taxas de juros são altas, não sendo cobertas pela margem de lucro oferecida pela franquia, salvo quando é adquirida uma franquia com uma grande margem de lucro. A sua primeira franquia foi inaugurada em parceria com a fábrica, não necessitando de um capital elevado. Já para montar sua segunda loja da marca, primeiro capitalizou-se através dos lucros obtidos com a primeira unidade, além disso vendeu um imóvel para evitar obter empréstimos junto a bancos.

Esta também foi a principal dificuldade encontrada por outro franqueado. Este, por sua vez, comentou que conseguiu financiar apenas o ponto. O estoque inicial foi abastecido pelo franqueador, sendo pago com o retorno da loja, assim como alguns equipamentos adquiridos a prazo. Dessa forma, o franqueado conseguiu iniciar suas atividades saldando seus compromissos com o retorno proporcionado pela unidade.

Segundo FOSTER (1995; p. 35), mesmo que o franqueado obtenha financiamento de terceiros é preciso que esteja pronto para aceitar esta responsabilidade. Para o autor, investir numa franquia pode minimizar os riscos, mas assim como em qualquer negócio a possibilidade de fracasso existe.

4. Custos relevantes do franqueado

Gerenciar corretamente os custos, tentando reduzi-los ao máximo, sem pôr em risco a qualidade dos produtos e/ou serviços, atualmente, ainda é um grande desafio. O franqueado, além dos custos de um negócio tradicional, possui custos próprios do sistema, como por exemplo algumas taxas a serem pagas ao franqueador. A discriminação de todos os custos que o franqueado irá incorrer deverá constar numa Circular de Oferta de Franquia (COF), a ser entregue pelo seu franqueador.

Em uma das redes de franquia entrevistadas, o franqueado apresentou o ponto onde pretendia instalar sua unidade, este foi avaliado pelo franqueador. Depois de aceito, foi elaborado uma COF, constando todos os custos de instalação de acordo com as características do ponto escolhido.

Numa outra rede, a Circular de Oferta de Franquia foi elaborada de acordo com o local e o tamanho da unidade, constando nesta o valor do investimento inicial e as taxas a serem pagas pelo franqueado.

Um dos franqueados ressaltou que houve problemas na estimativa do investimento inicial constante na Circular de Oferta de Franquia, pois não considerava, por exemplo, os custos com a reforma da loja. Além disso, o valor dos equipamentos aumentaram em relação ao estimado.

O investimento inicial para montar uma franquia varia muito, dependendo do tamanho da unidade. Para montar uma loja de um dos franqueados entrevistados, este gastou em torno de R\$ 90.000,00. Já os outros dois franqueados entrevistados relataram que o investimento inicial para montar uma loja do tamanho da sua (ambas as lojas são de mesmo porte) custa em torno de R\$ 150.000,00, incluindo o valor do ponto, os custos de instalação (obedecendo os padrões estabelecidos pelo franqueador) e a compra do primeiro estoque.

Em geral, o primeiro pagamento efetuado pelo franqueado ao franqueador é a taxa inicial. Esta taxa representa a cessão do uso da marca e seus símbolos visuais, além de cobrir os custos do franqueador para fornecer a estrutura básica de implantação e operação da franquia, inclusive os gastos decorrentes do recrutamento e treinamento do franqueado e todo apoio na inauguração.

CHERTO e HAYES (1996; p. 25-26) ressaltam que “alguns críticos do *franchising* dizem que a taxa inicial representa um obstáculo desnecessário ao desenvolvimento dos negócios e injusto para o franqueado”. Entretanto, os benefícios proporcionados por meio do seu pagamento é imprescindível ao franqueado, sobretudo se este é um iniciante no ramo dos negócios e não possui nenhuma experiência na área. Continuando, os autores acrescentam que “é possível que só o programa de treinamento inicial do franqueado já justifique o pagamento da taxa de franquia”.

A taxa inicial varia de franquia para franquia. Nos casos analisados, numa empresa a taxa cobrada foi de R\$ 8.000,00, nas outras duas não houve cobrança desta taxa. Segundo o franqueador desta rede, o investimento elevado e a obrigatoriedade de aquisição do estoque dispensa o pagamento desta taxa.

A taxa de *royalties* - um percentual sobre o faturamento, ou valor fixo, ou ainda um valor embutido nos preços do estoque pagos mensalmente pelo franqueado em troca de uma assistência permanente oferecida pelo franqueador - também é variável. Uma das franquias paga a título de *royalties* 4% sobre o faturamento da unidade. Nas outras duas franquias esta taxa está embutida no valor dos estoques adquiridos do franqueador.

Acredita-se que a forma de pagamento dos *royalties* imposta pelos franqueadores das unidades franqueadas entrevistadas seja a mais condizente aos franqueados. Isto porque, estes desembolsarão um valor proporcional ao retorno obtido enquanto que no caso da cobrança de uma taxa fixa é necessário um maior retorno para diluir este custo fixo.

Outro custo incorrido pelo franqueado é a taxa de propaganda, destinada a financiar as campanhas publicitárias da marca. Normalmente o franqueador constitui um fundo, cobrando periodicamente uma porcentagem sobre o faturamento ou um valor fixo para financiar as iniciativas de *marketing* que beneficiam toda a rede. Pode o franqueado também fazer campanhas locais, devendo custeá-las sozinho ou em parceria com seu franqueador.

No contrato de uma das empresas entrevistadas consta uma taxa de *marketing* de 2%, mas que não está sendo cobrada. Segundo o franqueado, pelo fato de atualmente a rede possuir apenas duas unidades franqueadas e as demais serem unidades próprias, houve um acordo entre os franqueados e o franqueador para que fosse suspenso este pagamento. Convencionou que cada unidade faria seu próprio *marketing*, necessitando comprovar que gastou uma quantia mínima para este fim, em torno de R\$ 500,00 ao

ano. A existência desta taxa permanece no contrato para que mais tarde, quando a rede estiver mais bem estruturada, este valor venha a ser cobrado de todos os franqueados.

A segunda rede de franquias entrevistada também não possui *marketing* integrado. Atualmente, as campanhas a nível nacional são financiadas exclusivamente pelo franqueador, existindo um fundo regional onde franqueados de uma região se reúnem para divulgarem suas lojas. Os custos dessas campanhas localizadas são rateados entre o franqueador e os franqueados, proporcional ao faturamento de cada unidade. Sendo que o franqueador exige que seus franqueados destinem 1% do seu faturamento mensal para financiar o *marketing* localizado.

Observa-se que o franqueado possui, além dos custos de um negócio tradicional, outros custos adicionais. Cabe a este se estruturar para tentar, por meio da marca que comercializa, obter um volume de vendas que dilua ao máximo estes custos.

5. Assistência oferecida aos franqueados pelo franqueador

Ao assinar o contrato o franqueado deve observar que nele estão contidos todos os direitos e obrigações de ambas as partes, inclusive a assistência oferecida pelo franqueador.

Como já mencionado anteriormente, o franqueado possui um custo mensal adicional, os *royalties* cobrados pelo franqueador em troca de um apoio permanente à unidade. O franqueado deve estar atento para verificar se este apoio condiz com a taxa cobrada.

Nota-se, pelas entrevistas, a importância que esta assistência representa ao franqueado, especialmente se este não possui muita experiência no ramo do negócio. A primeira participação do franqueador neste processo de auxílio ao franqueado na instalação e manutenção da franquia é no momento da escolha do ponto, peça chave para o sucesso do negócio. SCHWARTZ (1994; p. 48) esclarece que “a viabilidade de qualquer negócio, sobretudo daqueles relacionados à distribuição, é fundamentalmente resultado da localização adequada”.

Um dos franqueados comentou que escolheu o ponto onde pretendia instalar sua unidade, o qual foi aprovado de imediato pelo franqueador. Outro apontou que a escolha do ponto foi uma decisão conjunta entre ambas as partes. O terceiro ressaltou que não necessitou passar por esta fase, visto que adquiriu uma unidade própria do franqueador.

Outro apoio oferecido pelos franqueadores das redes analisadas é o treinamento, inclusive a novos funcionários da unidade, sobre a forma de trabalhar com o produto e com o cliente.

Dois dos franqueados entrevistados comentaram que não necessitaram de um treinamento inicial porque já possuíam experiência no setor em que atuam. No entanto, atualmente a rede fornece cursos na área de vendas e gerência aos vendedores, tanto no período de implantação quanto no decorrer do desenvolvimento da franquia, além de cursos periódicos aos franqueados sobre como administrar a franquia e realização de convenção entre todos os membros da rede. Um outro franqueado salientou que antes de sua franquia entrar em operação seus funcionários receberam treinamento numa outra unidade franqueada da rede. No entanto, este treinamento restringiu-se apenas a fase de implantação da unidade, não sendo oferecido atualmente.

A fase inicial é um momento crucial para qualquer empreendimento. É nesta fase em que há a busca de uma conquista de mercado, atraindo clientes e buscando vencer a concorrência. A divulgação do negócio, neste período, é um dos fatores determinantes para a obtenção do sucesso.

Em uma das redes em que se efetuou entrevistas, a divulgação inicial é realizada em parceria. Adesivos e anúncios em revistas são oferecidos pelo franqueador. Já os custos com *outdoor* são rateados entre ambas as partes. A segunda rede não oferece nenhuma espécie de divulgação inicial a seus franqueados.

Uma facilidade adicional oferecida aos franqueados, percebida no decorrer das entrevistas, foi quanto a aquisição dos estoques. Em uma rede o estoque inicial foi abastecido pelo franqueador, sendo pago pelo franqueado com o retorno econômico da unidade. Atualmente, o franqueador fornece um prazo de pagamento para os estoques adquiridos por seus franqueados. Na outra rede, o franqueador proporcionou aos franqueados entrevistados a consignação dos produtos de custo mais elevado, afim destes poderem se capitalizar. Atualmente, o franqueado desta rede parcela o pagamento do estoque inicial através de um acordo com cada loja licenciada da marca, mas isso independe do franqueador, não existindo mais a consignação oferecida.

Na maioria das franquias o abastecimento do estoque da unidade é feito pelo franqueador. Dessa forma, este deve dispor de uma central de compras eficiente que disponha a seus franqueados produtos com qualidade e na quantidade suficiente para suprir as unidades.

Em uma das redes de franquias entrevistadas, o abastecimento da unidade é feito por lojas licenciadas da marca. Portanto, seus franqueados devem adquirir produtos exclusivamente dessas licenciadas. Dois franqueados entrevistados comentaram que seus estoques podem ser adaptados de acordo com a região onde está localizada sua unidade e a sazonalidade. A única obrigatoriedade imposta em relação a composição dos estoques é a aquisição mínima de 70% dos produtos da rede.

Na outra rede, os produtos da marca são produzidos exclusivamente pelo franqueador e os demais podem ser adquiridos de vários fornecedores. No entanto, como a rede possui várias lojas, a compra desses produtos é feita em escala, diminuindo o custo. Nesta franquia também há uma determinada quantidade de produtos a ser adquirida, o abastecimento da unidade se dá de acordo com a rotação do estoque da loja.

Os três franqueados comentaram que esporadicamente ocorre a falta de produtos, principalmente em períodos de sazonalidade, onde o franqueador, às vezes, não consegue suprir a demanda (no caso de uma das marcas) ou pelo fato do franqueado não se programar para este aumento no volume de vendas e adquirir uma quantidade inferior a demanda. Em uma das redes, às vezes, ocorre da matéria-prima para a produção de um produto ser importada e ficar retida na alfândega, atrasando a entrega.

Em relação a este problema, um dos franqueados mencionou que a superação deles depende muito do profissionalismo do franqueado, devendo fazer uma previsão de suas vendas para períodos subsequentes para, então, efetuar os pedidos. Acrescentou que qualquer erro nesta previsão pode vir a resultar na falta de produtos. Entretanto, segundo o franqueado, é muito difícil fazer esta estimativa num país como o Brasil.

É imprescindível que o franqueador não se limite a prestar assistência apenas na fase de implantação da franquia. Para a franquia manter-se nesse mercado competitivo é preciso muito profissionalismo, buscando, cada vez mais, o sucesso de seus franqueados. E, este sucesso será alcançado com maior êxito se ele puder dispor, ao longo da atividade de seu negócio, de uma assistência permanente de alguém mais experiente, ou seja, do franqueador. Aliás, são estas assistências oferecidas pelo franqueador que justificam o pagamento das taxas próprias do sistema.

6. Rentabilidade proporcionada pelo sistema ao franqueado

O início de um novo negócio desperta no empreendedor o desejo de obter uma boa margem de lucro que cubra seus custos e possibilite o crescimento do seu negócio. Porém, na conjuntura econômica atual, esta margem de lucro desejável não é fácil de ser atingida.

A franquia, no entanto, possui a vantagem de operar uma marca conhecida, obter preços menores e prazos maiores de pagamento através de compra em escala, o que permite reduzir seus custos e atrair novos clientes.

No decorrer das entrevistas, percebeu-se que alguns fatores, como a situação econômica do país e, principalmente, a sazonalidade, influem de maneira direta na rentabilidade da franquia.

SCHWARTZ (1994; p. 57) comenta que aqueles negócios sujeitos a sazonalidade, “o empreendedor deve traçar estratégias para ajustar o negócio nos períodos em que as mudanças forem acentuadas (...). Negócios sujeitos a muitas variações são perigosos e obrigam o empreendedor a manobras precisas”.

Sendo assim, em franquias sujeitas a sazonalidade, como duas das unidades entrevistadas, o franqueado deve saber gerenciar e trabalhar com essa variável para manter uma margem de rentabilidade que cubra seus custos fixos ao longo do tempo.

Um dos franqueados não soube responder exatamente quanto é a rentabilidade proporcionada por sua unidade, apenas relatou que é uma margem pequena. Comentou que com o Plano Real os custos fixos aumentaram, no entanto, as vendas não aumentaram na mesma proporção. Além disso, os produtos da franquia são sazonais, tendo um volume elevado de vendas no verão. Isso proporciona um giro do estoque alto, cobrindo as despesas das demais épocas do ano, principalmente no inverno, onde a loja trabalha com prejuízo. Para ele, a rentabilidade depende da diluição desses custos fixos e, por obter uma margem pequena, é preciso saber comprar, gerenciar, conhecer o mercado para obter um pró-labore satisfatório que compense seu trabalho.

Outro franqueado, que também trabalha com produtos sazonais, relatou que a rentabilidade média obtida é em torno de 10%, considerando todos os custos incorridos e as taxas a serem pagas. Acrescentou, no entanto, que em período sazonal essa porcentagem pode elevar-se para 20% e podendo trabalhar com prejuízo em algumas épocas do ano.

Um último franqueado relatou que consegue obter uma rentabilidade média de 15%, podendo ser mais elevada no período do Natal.

LEITE (1991; p. 57) cita que o franqueado conseguirá obter um índice de lucratividade no início da implantação do negócio mais elevado que o obtido por um negócio tradicional pelo fato de poder ratear as despesas inerentes a montagem da unidade. Segundo o autor, o franqueado conseguirá “obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à implantação de sua unidade, pois, sem dúvida, o seu fluxo de caixa refletirá um perfil de dívida alongado, permitindo financiar parte dessas despesas, com as entradas de suas vendas, equilibrando no seu capital de giro”. Por conseguinte, é possível que o retorno tende a ser mais rápido.

Dois dos franqueados entrevistados relataram que já conseguiram recuperar o que investiram. Um deles salientou que o prazo de retorno foi em torno de 30 meses. Investiu um valor relativamente baixo, comparando-se com o investimento total atual, e, à medida em que obtinha o retorno, reaplicava-o na franquia. O outro franqueado relatou que conseguiu recuperar o investimento em cerca de 42 meses. Um terceiro estima que conseguirá obter o retorno em 24 meses.

Verifica-se que não é fácil obter uma rentabilidade elevada, mas é possível a franquia trabalhar com uma margem tranqüila de lucro. Pelo fato da marca ter um *know-how* estabelecido, com maior poder de atração do público alvo, e alguns de seus custos serem rateados entre os demais membros da rede, possibilita obter uma rentabilidade superior a um negócio tradicional. É evidente que para isso o franqueado deve conhecer o mercado e saber gerenciar o negócio.

7. Conclusão

O *franchising* apresenta-se como uma alternativa para aqueles que pretendem ter seu próprio negócio com pouco investimento inicial, visto que há uma parceria entre o franqueado e o franqueador. Entretanto, o empreendedor que pretende aderir ao sistema como franqueado, deve antes de mais nada, conhecer a marca que pretende comercializar.

O franqueado deve optar por uma marca forte, aceita pelo público consumidor, com *know-how* estabelecido e que atue num mercado em expansão. É fundamental que o franqueado busque uma franquia bem estruturada. Um franqueador que preste assistência não apenas na fase de implantação do negócio, como também no decorrer da manutenção da franquia, sobretudo se o franqueado não possui experiência no ramo assistência: quanto a escolha do ponto, orientação financeira para obtenção de capital inicial, treinamento do franqueado e funcionários da rede.

Entretanto, quanto custa tudo isso para o franqueado? Custa o pagamento de uma taxa inicial e de *royalties* periódicos. Valores estes que devem ser controlados pelo franqueado, a fim de verificar se os serviços oferecidos são compatíveis com as taxas cobradas, e se estes custos adicionais estão sendo corretamente utilizados nos fins a que se destinam.

É imprescindível também neste processo que o franqueado faça um estudo da viabilidade do negócio, para averiguar se a rentabilidade que o investimento lhe proporcionará é suficiente para, além de cobrir os custos de um empreendimento tradicional, cobrir os custos extras do sistema e ainda possibilitar uma margem de lucro satisfatório.

Este trabalho revelou que, aquele que pretende aderir ao sistema, primeiramente, deve analisá-lo com muita cautela. Este é basicamente um sistema de regras de parceria entre franqueado e franqueador. É preciso que o empreendedor interessado esteja disposto a trabalhar em conjunto e cumprir com seus compromissos.

Infere-se pelo exposto que o *franchising* possibilita ao franqueado entrar no mercado comercializando uma marca forte, com público alvo definido, minimizando, desta forma, um dos passos mais difíceis a serem superados no início de um novo negócio - a conquista de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHERTO, Marcelo Raposo, HAYES, John P. *Quem tem medo do Franchising?* São Paulo: Cherto, 1996
- FOSTER, Dennis L. *O livro completo do franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995
- 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.